



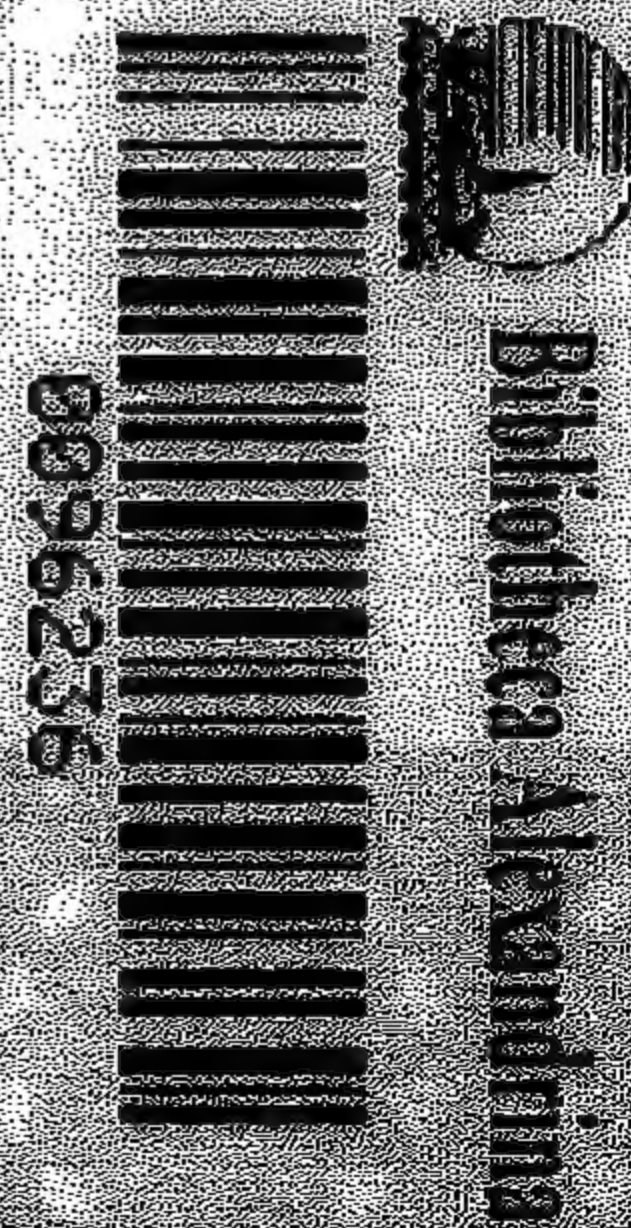
١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م  
1401AH - 1981AC

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

دراسات في الاقتصاد الإسلامي ①

# التكثير الإلهي في الإسلام

عبد السامى محمد أبو الفضل





عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل

- \* مواليد محافظة الدقهلية ، مصر ١٩٤١ .
  - \* ماجستير ادارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ١٩٧٨ ، موضوع "تقويم برامج التدريب في قطاع الصناعة" .
  - \* دكتوراه ادراة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ١٩٨٤ ، موضوع "القيادة الإدارية في الإسلام" . مع الطبع والتبادل على نفقة الجامعة.
  - \* استاذ مساعد ، باكاديمية السادات للعلوم الادارية .
  - \* نائب عميد أكاديمية السادات للعلوم الادارية فرع طنطا .
- أهم مؤلفاته :

- استراتيجية ورسالة البنوك الإسلامية
- نحو نموذج فعال للإدارة الاستراتيجية .
- رسالة البنك الإسلامي .

الفكرية والإدارية

في الإسلام

الطبعة الأولى  
١٤١٧هـ - ١٩٩٦ م

الكتب والدراسات التي يصدرها المعهد  
تعبّر عن آراء واجتهادات مؤلفيها



المعهد العالمي للفكر الإسلامي  
ميرندن - فرجينيا - الولايات المتحدة الأمريكية



الفكرية والإدارية

في الإسلام

عبد الشافي محمد أبو العينين أبو الفضل

المعهد العالمي للفكر الإسلامي

القاهرة

١٤١٧ هـ - ١٩٩٦ م



( دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ٢٩ )

© ١٤١٧ هـ / ١٩٩٦ م

جميع الحقوق محفوظة

المعهد العالمى للفكر الإسلامى

٢٦ ب - ش الجزيرة الوسطى - الزمالك - القاهرة - ج.م.ع.

بيانات الفهرسة أثناء النشر - مكتبة المعهد بالقاهرة .

أبو الفضل ، عبد الشافى محمد أبو العينين .

القيادة الإدارية فى الإسلام / عبدالشافى محمد

أبو العينين أبو الفضل . - ط١ . - القاهرة : المعهد

العالمى للفكر الإسلامى ، ١٩٩٦

٣٥٤ ص . سم . - (دراسات فى الاقتصاد الإسلامى ؛ ١)

يشتمل على إرجاعات ببليوجرافية .

تدمك ١ - ٤١ - ٥٢٢٤ - ٩٧٧ .

١ - القيادة فى الإسلام . أ - العنوان .

ب - ( السلسلة )

رقم التصنيف : ٢٠١ . ١٥٥٣ .

رقم الإيداع : ٧١٨٨ / ١٩٩٦



## المحتويات

الموضوع	الصفحة
تصدير : بقلم أ. د. د. على جمعة محمد	٧
الباب الأول : القيادة الإدارية ، مقوماتها وعناصرها القيادية فى الفكر الإدارى	
المعاصر	١١
الفصل الأول : موقف نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر من	
حقيقة القيادة الإدارية	١٣
الفصل الثانى : موقف ودراسات الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة	
المقومات والعناصر القيادية	٢٥
الباب الثانى : تحليل وتقييم مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة فى دراسة	
ظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر	٥٧
الفصل الثالث : تحليل وتقييم استخدام المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة	
القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر	٥٩
الفصل الرابع : تحليل وتقييم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية فى	
الفكر الإدارى المعاصر	٧٣
الباب الثالث : القيادة الإدارية ، مقوماتها وشروطها القيادية فى الشريعة الإسلامية	١٢٥
المقدمة : منهج الباحث فى الوقوف على المقومات والشروط	
القيادة الإسلامية	١٢٧
الفصل الخامس : المقومات الذاتية القيادية الإسلامية	١٤٣
الفصل السادس : الشروط القيادية الإسلامية	١٧٧
الفصل السابع : المقومات السلوكية القيادية الإسلامية	٢٠٥



الباب الرابع :تقوم القيادة الإدارية المعاصرة وعناصرها القيادية علي ضوء العناصر	
الإسلامية .....	٢٦٣
الفصل الثامن : تقوم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء	
العناصر القيادية الإسلامية .....	٢٦٩
الفصل التاسع :تقوم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء	
العناصر القيادية الإسلامية .....	٢٣١
التوصيات .....	٢٣٩
المراجع .....	٢٤٥



## تصدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين ، سيدنا محمد ، وعلى آله وصحبه وسلم ، أما بعد . .

فيهدف هذا المشروع ، إلى دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية، والمالية المستخدمة في المؤسسات الإسلامية ، وخاصة في البنوك ، وشركات الاستثمار .

يتمثل نتاج هذا المشروع ، في عدد من البحوث ، التي يغطي كل منها ناحية، أو موضوعاً محدداً، من الصيغ التي تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء أكانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى، أم في جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أم في جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية ، التي تقوم بها ، ويقدر - مبدئياً - أن يصل عدد البحوث المطلوبة، إلى حوال ٤٠ بحثاً ، تغطي النواحي التالية :

في جانب موارد أموال المؤسسة ، تخصص أبحاث لرأس المال الفردي ، والذي يأخذ شكل شركة رأسمالية ، أو تعاونية ، أو شرعية ، وكذلك في صورة رأس المال المساند .

كما تخصص أبحاث لكل من أنواع الودائع الجارية وحسابات التوفير ، والودائع الاستثمارية العامة ، والمخصصة سواء قطاع ، أو إقليم ، أو مشروع معين ، وتقدر بحوث هذا المجال بخمسة عشر بحثاً .

في جانب استخدامات المؤسسة للأموال المتاحة لها تخصص بحوث لكل نوع من هذه الاستخدامات، سواء في ذلك ما يتم على الصعيد المحلي ، أو ما يتم في السوق الدولية، وتشمل صيغ المشاركة، والمضاربة، والبيع، والإيجار بكافة صورها ، والتي لا داعي لتفصيلها هنا ، وتقدر بحوث هذا المجال ، بخمسة عشر بحثاً .

وفي جانب الخدمات غير التمويلية ، التي تقوم بها هذه المؤسسات ، تخصص أبحاث لكل نوع من أنواع هذه الخدمات مثل : إصدار ، وبيع ، وصرف الشيكات السياحية ، وإصدار بطاقات الائتمان ، وصرف العملات الأجنبية ، وتحويل الأموال ، سواء إلى عملتها ، أو إلى عملة أخرى ، وإصدار الشيكات المصرفية ، سواء بالعملة المحلية ، أو بعملة أخرى ، وإصدار الضمانات المصرفية ، وفتح ، وتبليغ ، وتثبيت الاعتمادات المستندية ، وشراء ، وبيع الذهب ، والفضة ، والمعادن النفيسة ، وفتح الحسابات الجارية بالمعادن النفيسة ، وإصدار شهادات الودائع بها ، وقبول تحصيل سندات الدفع ، والأوراق التجارية ، وتأسيس الشركات، وطرح الأسهم للاكتتاب ، وتقديم الخدمات الإدارية للشركات القابضة ، وشراء ، وبيع ، وحفظ ، وتحصيل أرباح الأسهم لحساب العملاء، وتقديم الاستشارات، فيما يتعلق باندماج



الشركات، أو شرائها ، وإدارة العقارات لحساب العملاء، وإدارة الأوقاف، وتنفيذ الوصايا ، وقبول الأمانات ، وتأجير الخزائن الحديدية، وخدمات الخزائن الليلية، ودراسات الجدوى الاقتصادية، وتقديم خدمة الاستعلامات التجارية، والترتيبات التأمينية ، والاستشارات الضريبية، والخدمات القانونية، وخطابات التعريف، وتحصيل القوائم التجارية لصالح العميل ، وأية أنشطة أخرى ، مما تقوم به البنوك فى مجالات البحث، والتدريب، والأعمال الاجتماعية ، والخيرية.

وتجمع بعض هذه الأنشطة - وفقاً لطبيعتها - فى بحوث موحدة، بحيث لا يتجاوز عدد البحوث فى هذا المجال ، عشرة بحوث .

ويشترط فى كل من البحوث المطلوبة فى هذا المشروع ، أن تغطى عناصر معينة ، على وجه التحديد هى :

- وصف للوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث ، أى للفائدة - المستهدفة من كل منها .

- وصف تحليلى للإطار القانونى للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، أى للأحكام القانونية الوضعية، التى تحكم كلا منها، وتنظمها .

- بيان الحكم الشرعى للعقد ، أو العملية ، أو النشاط ، فإن كان الحكم الشرعى ، هو الإباحة بصورة مبدئية - ولكن يشوب العقد ، أو العملية ، أو النشاط ، بعض المخالفات الشرعية الجزئية - فينبغى أن يشمل البحث بياناً بالتعديلات ، أو التحفظات المقترح إدخالها، لإزالة الاعتراض الشرعى ، وكذلك بحث مدى قبول هذه التعديلات للتطبيق ، من الناحية القانونية الوضعية ، التى تحكم العملية .

- أما إذا كان الحكم الشرعى ، هو الحرمة من الناحية المبدئية ، وتعذر تصحيحها شرعياً بإجراء تعديلات ، أو تحفظات ، فينبغى أن يشمل البحث ، اقتراح البديل المقبول شرعاً ، الذى يؤدي نفس الوظيفة الاقتصادية للعقد ، أو العملية، أو النشاط ، وكذلك بحث مدى قبول هذا البديل ، للتطبيق من الناحية القانونية الوضعية ، التى تحكم العملية.

- ينبغى أن يشتمل البحث كذلك على نموذج ، أو نماذج لصيغة العقد البديل المقترح، كما فى البند السابق أعلاه ، أو التعديل المقترح، كما فى البند الذى يسبقه ، مع توضيح إجمالى للإطار القانونى الوضعى ، المقبول شرعاً ، مع الإحالة إلى رقم القانون، ورقم المادة ما أمكن ، كما يوضح - تفصيلاً - الأحكام الشرعية ، مع بيان الدليل الشرعى والمرجع الفقهى ، موضحاً بالطبعة، والجزء ، والصفحة .



- ونظراً لتعذر القيام بهذه البحوث ، بصورة شاملة لجميع المؤسسات المصرفية والاستثمارية ، والمالية الإسلامية ، فى جميع البلاد ، فيكتفى بإجراء البحوث بصورة مقارنة، على أساس انتقائى لدولتين ، أو ثلاث ، أو أربع، ويراعى فى اختيارها ، أن يكون إطارها القانونى ممثلاً لنموذج معين من العقد، أو العملية، أو النشاط موضوع البحث .

ويراعى فى اختيار هؤلاء الأفراد، تكامل التخصصات المصرفية ، والقانونية، والشرعية .

واتبع المعهد العالمى للفكر الإسلامى منهجاً ، حرص فيه على خروج الأبحاث بشكل علمى جيد ، فتم تشكيل لجنة ضمت فى عناصرها . أساتذة من الجامعات فى مختلف التخصصات الاقتصادية ، والمحاسبية ، والإدارية ، والشرعية ، بجانب عدد من الخبراء المصرفيين فى المصارف الإسلامية ؛ وذلك لمناقشة مخططات الأبحاث المقدمة من الباحثين، وتقديم الاقتراحات العلمية الدقيقة لهم ؛ حتى تخرج البحوث فى النهاية ، متضمنة الجوانب النظرية ، والتطبيقية للمصارف الإسلامية .

بعد إتمام هذه الأبحاث، يعهد بمراجعتها، وتحكيمها إلى أشخاص أو هيئة و- غالباً - كان يتم تحكيم البحث من أكثر من شخص .

والبحث الذى بين أيدينا ، من بحوث سلسلة صيغ معاملات المصارف الإسلامية ، وقد اجتهد الباحث فى أن يخرج البحث بالصورة المشرفة ، وقد أخذ فى الاعتبار ، كل توصيات المعهد بشأن البحث، وأملنا أن ينتفع ببحوث هذه السلسلة ، فى ترشيد مسيرتها ، ودعم خطواتها فى بناء الاقتصاد الإسلامى ، والسعى يوماً نحو الرقى ، والتقدم للأمة الإسلامية ، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

أ. د. على جمعة محمد

المستشار الأكاديمى

للمعهد العالمى للفكر الإسلامى

مكتب القاهرة







## الباب الأول

القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية  
فى الفكر الإدارى المعاصر







## الفصل الأول

موقف نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر  
من حقيقة القيادة الإدارية







## الفصل الأول

### موقف نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية

#### مقدمة:

إن هذا البحث يقوم على فرض أولى مفاده أن هناك اختلافاً وتبايناً فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها ، وعناصرها القيادية ، وأن هذا الاختلاف والتباين مرده إلى قصور كل من : مناهج البحث ، وعمليات القياس التى يستخدمها الفكر الإدارى المعاصر ، للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية ، ولأشك أن السعى للتحقق من صحة هذا الفرض ، يستوجب منا بادئ ذى بدء التثبت من هذا الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية ، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية .

وفى هذا الصدد ، يمكن القول : أن الفكر الإدارى المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الأبحاث والدراسات القيادية السابق الإشارة إليها ، لم يستطع أن يهتدى لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة ، بل المشاهد أن هذا الفكر ، قد أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التى راحت كل منها تدعى تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف يتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات ، ونستطيع فى هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات - بالرغم من تباينها - فى ثلاثة مداخل رئيسية - أو عامة - يمكن أن تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات ، وتلك المداخل هى :

المدخل الأول : مدخل السمات .

المدخل الثانى : مدخل المواقف .

المدخل الثالث : المدخل المشترك .

وسوف نتناول فى إطار هذا الفصل ، الإتجاه الأساسى لكل مدخل من هذه المداخل فى تفسيرها لنشأة وظهور القيادة ، والإشارة إلى أبرز نظريات القيادة التى تنتظم تحت كل مدخل من هذه المداخل الثلاث ، ثم نتبع ذلك بتحليل وتعليق عن أهم دلائل ونتائج هذا الاختلاف ، والتباين فى مواقف نظريات القيادة فى الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة القيادة الإدارية ، ثم ننهى هذا الفصل ببيان موقف الفكر الإدارى المعاصر من تعريف القيادة .



أولاً : موقف مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :

إن أبرز ما يميز مدخل السمات The Traits Approach to Leadership فى تفسيره لنشأة القيادة ، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية<sup>(١)</sup> ، أما فيما عدا ذلك ، فإن أنصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية ، كما يختلفون أيضاً حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة ، وهذا المدخل يعتبر فى الفكر الإدارى من أقدم المداخل التى انحاز إليها الفكر الإدارى فى دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الإدارية ، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التى سلكت هذا المدخل فى دراستها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك ، ولعل من أشهر تلك النظريات :

(أ) نظرية الرجل العظيم : The Great Man Theory : إن الجذور الأولى لهذه النظرية ، تعود لعهود الإغريق والرومان ، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة ، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا<sup>(٢)</sup> ، ولقد اختلفت المواقف ، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص ، وأهمية كل منها . وتنطوى تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها<sup>(٣)</sup> :

١ - نظرية الأمير : The Prince Theory

٢ - نظرية البطل : The Hero Theory

٣ - نظرية الرجل المتميز : The Superman Theory

ويعتبر فرنسيس جالتون<sup>(٤)</sup> من أبرز الدعاة لتلك النظرية ، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة ، وقد كان للدراسة التى قام بها جالتون فى عام ١٨٧٩ تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز : Woods فى

(١) د. حامد عبد السلام زهران ، علم النفس الاجتماعى ، القاهرة : عالم الكتب ، ١٩٧٧ ، ص ٤ ، ص ٢٧٠ .

Koontz, Harold & Others, Principles of Management, N. Y : McGraw - Hill, 7th ed., 1980 , P. 664 .

(2) Ibid., pp. 664-665.

(3) Jennings, E.E., An Anatomy of Leadership : Princes, Heroes, Superman, N.Y.: Harper, 1960, pp. 1-169.

(4) Gdilton, F., Hereditary Gineus, N. Y., Appleton, 1870 , English Men of Science : Their Nature and Murture, N. Y., Pletonoentery, 1890 .

عام ١٩١٣<sup>(١)</sup> وانتهاء بجينينجز Jennings فى عام ١٩٦٠<sup>(٢)</sup> . ولقد قام Woods بدراسة عن الظروف القيادية لـ ١٤ أمة عبر فترات امتدت من خمسة إلى عشرة قرون . ونخلص من تلك الدراسة فى النهاية إلى أن شخصية القائد وقدراته هى التى تصنع الأمة ، وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية .

أما جينينجز : Jennings فقد قام فى عام ١٩٦٠ بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم فى القيادة ، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم ، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له <sup>(٣)</sup> ، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له <sup>(٤)</sup> ، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له <sup>(٥)</sup> .

ونستطيع القول - على ضوء ما سبق - أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدراسين ، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن ، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت فى الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ، هذا بالإضافة إلى نمو وذبوع آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التى تعارض الاتجاه السابق ، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية ، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة <sup>(٦)</sup> .

ب - نظرية السمات : Treaitis - Theory : تذهب هذه النظرية إلى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة ، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها . ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعى ذلك نظرية الرجل العظيم .

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية ، فقد اختلفت على ذلك ، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة فى هذا الخصوص<sup>(٧)</sup> ، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل فى الصحة الممتازة ، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة ، وبقدرة الحكم على الأشياء ، وغريزة الولاء للجماعة ، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التى

---

(1) Woods., The Influence of Monarchs, N.Y. : Macmillon 1913.

(2) Jennings E. E., op. cit.

(3) Ibid., PP. 32 - 69 .

(4) Ibid., PP. 0 - 121 .

(5) Ibid., PP. 122 - 146 .

(6) Koontz, Herold & others, op. cit. PP. 665 .

(7) Koontz, Herold & Others, op cit, PP. 665 - 666.

Ficher, Victor B. Effective Supervision, Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company, 1965, PP. 1920 .



تمتاز بالاستواء النفسى والسلوكى بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم ، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة ، ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد .

كما قدم ارابوي تيد : Tead فى كتابه « فن القيادة »<sup>(١)</sup> قائمة بسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهى :

الطاقة البدنية والعصبية ، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشفغ بالعلم ، والصدقة والمودة ، والكمال والتكامل والأمانة والحكم ، والمهارة الفنية ، والبث فى الأمور والحسم ، والذكاء ، والمهارة فى التعليم ، والإيمان ، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل فى كتابه .

كما قدم كليليان : Killian<sup>(٢)</sup> أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة .

ونستطيع أن نتبين أن معظم الدراسات فى الفترة السابقة عن عام ١٩٤٩ ، بل ولفترة قريبة جدا ، كانت تركز جهودها نحو تحديد نوعية تلك السمات القيادية ، ولكن الغريب فى الأمر ، أن الفكر الإدارى قد فشل أيضا فى ظل هذه النظرية فى الخروج بموقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية ، وقد قام Stogdill<sup>(٣)</sup> بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التى أسفرت عنها الدراسات والبحوث التى تمت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ .

وقد بدأ بالإشارة إلى الطرق والوسائل التى اتبعت فى إجراء هذه البحوث والدراسات ، ثم تناول مدى التباين والاختلاف حول بعض السمات ومدى الاتفاق حول بعض السمات الأخرى ، ولقد خصص لذلك الفصل الخامس من كتابه .

كما قام بإجراء دراسة مماثلة عن البحوث والدراسات التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ خصص لها الفصل السادس والسابع ، ونظرا لأهمية هذه الدراسات ، فسوف نقوم بتناولها وبيان نتائجها والتعليق عليها بشكل تفصيلى فى موضع آخر من هذه الرسالة .

ورغم كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإدارى وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات ، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد ، ويقول عن مدخل السمات :

---

(1) Tead, O., The Art of Leadership, N. Y : McGraw - Hill, 1935 .

(2) Kilian, Ray A., Manvoers Must Lead, N. Y : American Managment Associations, 1979. PP. 16 - 37 .

(3) Stogdill, R. M., op cit, PP. 35 - 82 .

« إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلا مثمرا لشرح وبيان حقيقة القيادة ، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات ، كما أن كثيرا من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات » ، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة ، ناهيك أيضا عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات ، وتعريفها ، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية .

وليس هذا رأينا الخاص ، بل هو رأى لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإداري وهو كونتز Koontz<sup>(١)</sup> ، وهذا رأى مفكر آخر من المتخصصين فى هذا المجال وهو جيننجز Jennings<sup>(٢)</sup> حيث يقول :

« إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت فى تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة - أو مجموعة منها - يمكن أن تستخدم فى التمييز بين القادة » وغير القادة ، وهذا نص كلماته .

" Fifty years of study have failed to produce one personality or set of qualities that can be used to discriminate between leaders and no leaders".

وإذا كان البعض يقول هذا ، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك ، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة ، وإن كان هذا البعض الأخير يختلفون فيما بينهم حول تلك السمات ، كما يختلفون حول أهمية كل سمة من تلك السمات ، وقد سبق أن أشرنا إلى ذلك .

ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم الى تقدمه نظرية السمات - ليس موقفاً واحداً ، بل مواقف متعددة متباينة وتصل إلى حد التعارض فى بعض الأحيان ، ولعل هذا التعدد والتباين فى المواقف والآراء حول نظرية السمات ، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذى دعى البعض إلى التخلي عن مدخل السمات والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة .

**ثانيا : موقف مدخل المواقف ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :**

#### **The Situational Approach To Leadership :**

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية - غير ذاتية - لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها ، أو لا يملك عليها أى سيطرة ،

(1) Koontz, Harold & Others, op. cit., P. 665 .

(2) Ibid., P. 665 .

Jennings, E.E. The Anatomy of leadership, Management of Personal Quarterly, 1961, Vol. I. No. 1, P. 2.



وعلى ذلك فالمعول الأساسى والرئيسى لظهور أية قيادة يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئى وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هى بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر ، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة ، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التى أخذت بهذا الاتجاه ، خاصة من جانب أولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات ، وخاصة بعد ما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً فى تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ ، على ما بين هذه القيادات من تباين فى الصفات والسمات ، ومن هؤلاء « هتلر » فى ألمانيا و« موسوليني » فى إيطاليا و« روزفلت » فى الولايات المتحدة فى الثلاثينات من هذا القرن ، وظهور قيادة ماوتستونج فى الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية ، فكل من هؤلاء القادة - بالرغم من اختلافهم فى السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التى سادت الموقف إبان الفترة التى تولوا فيها القيادة . أما ماهية وكم وأهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التى تؤثر فى نشأة وظهور القيادة . فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها ، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية ، وأهمية كل منها ، ومن ذلك :

(أ) نظرية التابعين **The Follower Theory** <sup>(١)</sup> : حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الأفراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم ، واتباع الشخص الذى يعتقدون فيه - بحق أو بغير حق - أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية ، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص ، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديراً لرغباتهم وأكثر حرصاً على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم . وعلى ذلك يتضح لنا أن المعول الأساسى والرئيسى لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون « أعضاء الجماعة » .

(ب) النظرية الموقفية **The Situational Theory** : ويطلق عليها البعض <sup>(٢)</sup> **The Environmental Theory** ، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها فى أنها ترى أن المعول الرئيسى فى ظهور القادة لا ينحصر فقط فى الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح أفراد الجماعات المنقادة ، بل ترى أن هناك أبعاداً متعددة فى أى موقف هى العامل الرئيسى فى تحديد وإقرار القيادة فى ظل هذا الموقف <sup>(٣)</sup> ، وعلى ذلك فلكل

(١) د. خميس السيد اسماعيل ، القيادة الإدارية مرجع سابق ص ٤٥ - ٤٦ .

Koontz, Harold & others, op. cit, P. 666.

(2) Stogdill, R.M., op. cit., P. 18 .

(3) Koontz, H. & Others, op. cit., P. 666 .

موقف - طبقاً لمفهوم تلك النظرية - متطلبات القيادة ، والشخص الذى يملك قدراً أكبر من المهارت والقدرات التى تستجيب لمتطلبات هذه الأبعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الأشخاص لتولى القيادة فى ظل هذا الموقف ، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية .

أما عن ماهية تلك العوامل الموقفية، وأهمية كل منها فى تحديد وإبراز القيادة فتتعدد المواقف وتتباين ، فهناك من يرى أن نمط أو نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة - يتحدد على ضوء طبيعة وظروف هذه الجماعة ، وطبيعة وظروف المشاكل التى يجب أن تحل <sup>(١)</sup> ، كما أن هناك من يرى أن للعناصر الموقفية الثقافية أهمية كبرى فى تحديد وإبراز القيادة فى أى موقف من المواقف <sup>(٢)</sup>، وهناك من يرى غير ذلك ، فإذا أردنا أن نقف على حقيقة القيادة من بين كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الأمر ، وقريباً من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية "The Functional Theory".

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما فى حد ذاته ، بل هى وظيفة تؤدي ، حيث يتطلب الموقف القيادى أنواعاً محددة من الإجراءات والأعمال ينبغى تأديتها ، وعلى ذلك فالقيادة هى القيام بتلك الأعمال أو الوظائف التى يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القائد ، فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الإجراءات المؤدية إلى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادى <sup>(٣)</sup>، حيث يسهم فى تحديد وتوزيع الأدوار على أعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الأدوار ، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها أو الأهداف التى تبغى تحقيقها.

وهناك من يرى <sup>(٤)</sup> أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الأحداث المفاجئة قد أتاحت وهيأت الفرصة لبعض الأشخاص المغمورين لأن يتولوا زمام القيادة ، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن أن يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة ، وقد يظن البعض منا أن هذا يقوى ويدعم نظريات القيادة الموقفية ، ولكن يحد من هذا أن ذلك الترابط بين الموقف وظهور القائد لم يكن مطرد الحدوث فى جميع

---

(1) Bogardus, E.S., Essentials of Social Psychology, Los Angeles, University of Southern California Press, 1918 .

(2) Schneider J., The Cultural Situation as a Condition for The Achievement of Fame, Amer Social, Review, 1937, P. 2 PP 480 - 491 .

(3) Murphy, A.J., A Study of The Leadership Process, Amer social : Review, 1941. P. 6 PP. 674-687 .

(4) Stogdill, R. M. op. cit, P. 18 .



الحالات ، فالملاحظ أن هناك حالات تضمنت عديداً من المواقف الحرجة ، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولى زمام تلك المواقف .

وعلى ذلك فليس الموقف فى حد ذاته هو العامل الأساسى أو الرئيسى فى ظهور القيادة ، ولكن لعل توافر الأشخاص ذوى القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له دوره وتأثيره أيضاً فى ظهور القيادة، كما أن هناك من يضيف إلى ذلك <sup>(١)</sup>، أن الأنماط القيادية الناجحة التى تولت قيادة توجيه تلك الجماعات فى الظروف والفترات السابقة ، لها تأثير كبير فى تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة ، ومن ثم فإن لها تأثيرها فى تحديد وظهور القائد التالى لها .

وعلى ذلك فليس الموقف الحالى وحده ، ولكننا نستطيع أن نضيف أن للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها أيضاً فى اختيار وتحديد وظهور القائد . ولقد كان لهذه الاعتبارات ، بالإضافة إلى تعقد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات فى مواقف المؤيدين لمدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية ، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها فى تحديد وإبراز القيادة ، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثيرها فى تشكك جانب من المفكرين فى مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الإدارى فى حيرة ، خاصة أنه سبق للبعض أن تشكك فى مدخل السمات وفى مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة ، ولقد كان المخرج الذى تصوره الفكر الإدارى للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين :مدخل السمات ومدخل المواقف ومن ثم عرف الفكر الإدارى المدخل المشترك فى تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها .

**ثالثاً : موقف المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الإدارية :**

**The Trait The Situational Approach to Leadership :**

إن أبرز ما يميز هذا المدخل فى تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه ، كما يرجعها أيضاً إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئى وعلى ذلك فهذا المدخل فى تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين السابقين ، السمات والمواقف ، ويرى أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذى يحدد المواصفات القيادية التى تستجيب لمتطلبات هذا الموقف ، كما يتحدد فى ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية فى الأفراد فى ظل هذا الموقف ، وعلى ذلك فليس للموقف وحده ، وليس لتوافر الشخصية القيادية

(1) Person, H.S., Leadership as a Responses To Environment Educ.. No. 6., 1928. PP. 9 - 21 .

وحدها تأثيراً كبيراً في ظهور ونشأة القيادة ، بل العبرة بهما معاً ، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما ، فهي ما سبق أن أشرنا تقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين .

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعديد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في إطار هذا المدخل ، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها ، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية أو العناصر الموقفية ، ومدى أهمية ودور كل منها في نشأة وظهور القيادة ، ولقد تناول ستوجديل Stogdill<sup>(١)</sup> في كتابه الشامل عن القيادة ، عديداً من هذه النظريات ولعل من أهم تلك النظريات :

#### (أ) النظريات الموقفية الشخصية : Personal - Situation Theory

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه ، أما فيما بعد ذلك فتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام. فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد ، في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الأفراد<sup>(٢)</sup> .

وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - أيضاً - من أولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه، حيث يرى أنها تتلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها ، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها<sup>(٣)</sup> .

وهناك من رأى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب منا أن نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان ، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد ، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته ، وكذلك مضمون الموقف الذي يشمل ويحتويه هو تابعيه<sup>(٤)</sup> .

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., PP. 18 - 23 .

(2) Westburth, E. M., A point of View : Studies in Leadership, Soc. Psychology., P. 25, PP. 418 - 423 .

(3) Case, C.M., Leadership and Conjuncture Social, Soc. Res. 1933, P. 17 , PP. 510 - 513 .

(4) Gerth H. & Mills C. W, A sociology Note on leadership in J. E Hulett & R. Stogher Problems insocial Psychology. Utgana : University Of Illinois Press 1952.



(ب) النظرية التفاعلية · **Interactional Theory** ويرى أنصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد ، وأفراد الجماعة ، وطبيعة الجماعة ، وخصائصها ، والعلاقات بين أفرادها ، والعوامل الموقفية والبيئية<sup>(١)</sup> ، وعلى ذلك ، فالقيادة - وفق هذه النظرية - هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا ، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطي اهتماماً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ، ومدى إدراك الآخرين له ، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف<sup>(٢)</sup> .

### (ج) النظريات التبادلية في القيادة : **Exchange Theories To Leadership**

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين<sup>(٣)</sup> ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين ، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة ، ويرى بلو Blau<sup>(٤)</sup> على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونته وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء ، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد أعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والتميز ، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية .

أما جاكوبس Jacobs<sup>(٥)</sup> فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة ، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها ، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر ، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين ، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة .

(١) د. سيد خير الله ، القيادة الإدارية - مفهومها وأنماطها ، القاهرة . المعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٦٨ ، ص ١١

(٢) د. سيد خير الله ، المرجع السابق ، ص ١١

(3) Stogdill, R. M., op. cit PP. 22 - 23 .

(4) Blau , P. M., Exchange and Power in Social Life. N. Y. , Willey, 1964 .

(5) Jacobs, T. O., Leadership and Exchange in Formal organizations, Alexandria, VA: Human Resources Organization, 1961 .

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر ، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين في تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة الإدارية . بل والأكثر من هذا إننا نود أن نلفت النظر إلى أمر آخر ألا وهو تزامن هذه النظريات ، أى أن هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة ، وبالرغم من أن سعيها هذا قد انتهى بها إلى الوقوف في مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة ، بالرغم من هذا وذاك فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وجدت وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة ، بمعنى أن ظهور أى نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتماً اختفاء أو سقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها في الظهور ، إنما كان يعنى فى أغلب الأحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية ، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية ، وأدى هذا إلى أن كل نظرية جديدة إنما كانت تعنى زيادة الطين بلة - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقاً لمدى هذا الاختلاف والتباين القائم في موقف الفكر الإداري المعاصر من حقيقة القيادة ، ومن الطبيعي أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها لحقيقة القيادة الصواب وفي تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ ، وطبعاً أن لدى كل منهم البراهين والأدلة والأسانيد التي تؤيد صحة دعواهم وبطلان دعاوى الآخرين .

ومن ثم فإننا لانبالغ حين نقول : إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الانسان المتصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك أن يقف على حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الفكر الإداري المعاصر، وهذا هو واقع حال نظرياته.

ولعلنا الآن نستطيع أن ندرك مدى صدق تلك الكلمات ، لأحد رجال الفكر الإداري المعاصر وهو Killian حيث تضمنت إشارة واضحة إلى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة الإدارية، حيث يقول:

«إنه خلال الحرب العالمية الثانية، وعندما كانت الأمة الأمريكية تواجه احتياجاً ملحاً لآلاف من القادة للعمل في كل من القوات المسلحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنه لا يوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الأشخاص القادرين على القيادة»، وماهى نص كلماته:

"During World War II, when our nation was confronted with the need for thousands of leaders in both industry and the armed services,



it was discovered that no one knew either what Leadership consisted of or how to identify potential Leaders:.(1)

**رابعاً: نتائج ودلائل اختلاف وتباين مواقف نظريات القيادة من حقيقة القيادة الإدارية:**

لعل أهم النتائج التي يمكن أن نستخلصها علي ضوء هذا الواقع للفكر الإداري المعاصر هي:

( أ ) التثبت من أن الفكر الإداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة الإدارية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة - بالرغم من اختلافها وتباينها.

(ب) أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة الإدارية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له، حيث إن ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمراً مقبولاً من رجال الفكر الإداري المعاصر، وفضلاً عن هذه النتائج، فإننا نود أن نلفت النظر إلى أن تلك المداخل والنظريات القيادية المختلفة والمتباينة، إنما هي بمثابة الأطار الفكري لظاهرة القيادة الإدارية، ذلك الأطار الذي يمثل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم وترتكز عليها كافة الأبحاث والدراسات القيادية.

ومن ثم فإن ذلك الأطار الفكري سوف يؤثر إلى حد كبير - ايجاباً وسلباً - على نتائج أية أبحاث أو دراسات، فتوافر الأطار الفكري السليم يعتبر ضرورة أساسية يجب أن تسبق أي فعل ارادي هادف للإنسان، ومن ثم فإنه على قدر دقة وسلامة هذا الفكر تتوقف إلى حد كبير دقة وسلامة الفعل والتنفيذ.

وعلى ذلك فإن مثل هذا الخلل والقصور في الأطار الفكري لظاهرة القيادة الإدارية في الفكر المعاصر، والتمثل في هذا التعدد والتباين المتزامن في مداخل ونظريات القيادة الإدارية، لابد أن ينعكس ويؤثر إلى حد كبير على نتائج الأبحاث والدراسات القيادية التي استهدفت الوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية، وكذلك الوقوف على مقوماتها وعناصرها القيادية، فتلك النظريات إنما هي بمثابة المنطلقات والأطر الفكرية التي تحكم وتنظم وتوجه وتحدد مسار وخطى تلك الأبحاث والدراسات، ومن ثم فإنه إذا ما اختلفت وتباينت تلك المنطلقات الفكرية، فإنه من البدهي أن تختلف وتتباين تلك الأبحاث والدراسات القيادية تبعاً لاختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكل منها.

(1) Killian, R. A., op. cit, P. 14.

وبناءً على ما سبق، فإن ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مداخل ونظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر يعد دليلاً يدفعنا للتشكك في قدرة الفكر الإداري المعاصر على:

( أ ) الاتفاق على تعريف محدد للقيادة الإدارية، ناهيك عن الوقوف على التعريف الحقيقي لهذه القيادة.

(ب) الاتفاق على مقومات وعناصر قيادية محددة يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد حتى يتمكن من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ناهيك عن الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية التي يكفل توافرها في القائد الإداري الرشيد تمكينه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، من هذا المنطلق كان حرصنا على أن نتناول في الصفحات التالية موقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية، وكان حرصنا أيضاً على تناول موقف هذا الفكر من المقومات والعناصر القيادية لهذه القيادة في الفصل التالي.

#### خامساً: مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية:

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لأي ظاهرة من الظواهر يعتبر أمراً ذا أهمية، فإن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لاستقرار ونمو التفاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمع، ودرءاً لأي اختلافات تحدث بينهم، كما أنه يعتبر ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فتلك المنازعات والاختلافات في الآراء والمواقف، ومن ثم الاختلافات في التطبيق إن هي إلا نتاج الاختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات<sup>(١)</sup>، ومن شأن أفراد المجتمعات الانسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم، كنتاج لتباين بيئات وخبرات وقدرات كل منهم، وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخبرات، وإذا كان ذلك قد يكون مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر والباحثين عن الحقيقة في أي مجال من المجالات، فمثل هؤلاء يجب أن يستقوا مفاهيمهم من الحقائق الثابتة وحدها المعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمور والأشياء التي يتصدون لوضع وتحديد مفهوم لها، وليس من حق أي من هؤلاء أن يركن إلى تحديده هو لمفاهيم الأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب أن يكون موضوعياً في تحديده لتلك المفاهيم<sup>(٢)</sup> وأن يعمل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها، فالحقيقة لا تتعدد، والحقيقة ليست نسبية - كما يشيع كثير من الناس افتراءً عليها.

(١) د. محمد البهي، تحديد المفاهيم أولاً، القاهرة: مطبعة الأزهر، بدون تاريخ ص ٢

(٢) المرجع السابق، ص ٤



فإذا تم ذلك وانتهج كافة الباحثين والمفكرين هذا النهج والتزموا به، توحدت مفاهيمهم، واتفق مدلول الكلمات والمصطلحات لديهم، فإذا لجأنا إلى الفكر الإداري المعاصر لنقف منه على تعريف ومفهوم القيادة الإدارية، فسوف يواجه بعشرات، بل مئات من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من الميسور الوقوف على تعريف واضح محدد.

وبالرغم من هذا الكم المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإداري المعاصر مازال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يحوز على قبول عام بل إن Stogdill يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد يكون عددها يتكافأ مع عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها<sup>(١)</sup>، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات والأبحاث العربية والأجنبية المعنية بالقيادة، ولقد أرفقنا هنا نماذج من هذه التعريفات<sup>(٢)</sup>، ولقد تضمن مرجع Stogdill وحده ما يقرب من المائة تعريف من تعاريف القيادة، وبالرجوع إلى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوقوف على تعريف واضح محدد للقيادة يحوز على قبول عام، حيث تتباين تعريفات رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد لآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات إنما تعكس:

( أ ) اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة: فمما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، قد أسفر عن اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية الإدارية المعاصرة، تبعاً للنظرية التي انحاز إليها كل منهم، ومن ثم فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة الإدارية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز إليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك:

١ - وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية :

- «القائد: هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة»<sup>(٣)</sup>.

---

(1) Stogdill, R. M., op. cit., P. 16.

(٢) انظر: مرفق رقم ٢: تعريفات القيادة المستقاة من المراجع العربية .

مرفق رقم ٤: تعريفات القيادة المستقاة من المراجع الأجنبية.

(٣) د. زكي محمد هاشم ، الجوانب السلوكية في الإدارة ، القاهرة: دار الكتاب الجامعي ، ١٩٧٧ ، ص ٢٤٤ .

- «القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب»<sup>(١)</sup>.

- «تنشأ القيادة» حينما تتوافر في فرد معين الشخصية المسيطرة أزاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة»<sup>(٢)</sup>.

٢ - وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

«القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل»<sup>(٣)</sup>.

«القيادة المباشرة: هي عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الاتصال الشفهي عادة التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم في اتجاهات معينة»<sup>(٤)</sup>.

٣ - وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم - جزئيا على الأقل - استجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له، ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية».

(ب) اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية: ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

١ - وجود عدد من التعريفات تنحون نحو المدخل الغائي في تعريفها للقيادة، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك التعريفات التالية:

---

(1) Stogdill, R. M., op cit, P. 7.

نقلا عن: (Bernard, 1927)

(٢) د. مفتوح أبو العزم، القيادة، القاهرة: معهد الإدارة العامة، ١٩٦٦، ص ٢١.

(3) Stogdil, R. M., op. cit, P 13.

نقلا عن: (Bellows, 1959)

(4) Ibid., P. 14,

نقلا عن: (Gorden, 1955)



«إنها النمط القيادي الذي يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمؤسسين، ويهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة»<sup>(١)</sup>.

«إنها سلطة أو فن عملية التأثير في الأفراد (المؤسسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة»<sup>(٢)</sup>.

«القيادة: هي النشاط الخاص باستمالة وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك»<sup>(٣)</sup>.

٢ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الاجرائي في تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة لل غاية، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل»<sup>(٤)</sup>.

- «القائد: هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة»<sup>(٥)</sup>.

- «القيادة: هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين؛ لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة»<sup>(٦)</sup>.

٢ - وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الماهية في تعريفها للقيادة، حيث تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها واستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

- «القيادة: هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية (الإنسانية)، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الإقناع والاستمالة وإعطاء وتقدير المثل من أجل حثهم على اتباع خط معين أو أسلوب معين في العمل، ومن ثم

---

(١) د. حنفى محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية، القاهرة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ص ٢١٠.

(2) Koontz, Harold and Other's op., cit., pp. 661.

(3) Ready, R.K., op. cit., p. 90.

(4) Stogdill, R.M., op. cit., p. 13.

(Bellows, 1959):

(٥) د. مصطفى صبحي الفيث، القيادة الإدارية في العصر الحديث، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، كلية الحقوق، ١٩٨١، ص ١٨٠.

(٦) د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، القاهرة. مكتبة صبرى أبوعلم، ١٩٧٠، ص ٢٧.

فهى لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع أو السوق التى هى فن أو أسلوب إلزام أو إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين فى العمل»<sup>(١)</sup> .

- «القيادة: هى محصلة أو نتاج ممارسة شخص ما ( أ ) أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر (ب) مطروحاً منها أقصى مقاومة يمكن أن تصدر من (ب) فى الإتجاه المعاكس»<sup>(٢)</sup> .

- «القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم فى هذا التفاعل يجب أن يلعب أو يقوم بدور من الأنوار، ومن ثم فإن هذه الأنوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين فى الأنوار يعود إلى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً - القائد - يؤثر بينما باقى الأشخاص - أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير»<sup>(٣)</sup> .

ج - اختلاف مناهج وأساليب البحث التى انتهجها رجال الفكر الإداري فى تحديد مفهوم القيادة: فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمى - الاستقرائى الميدانى - حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث؛ لاستخلص منها تعريفاً محدداً نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة<sup>(٤)</sup> ، وهناك من انتهج فى دراسته وتحديد مفهوم القيادة المنهج الاستقرائى المكتبى، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التى توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم المنهج العلمى - الاستقرائى الميدانى، ثم اخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو.

تلك هى من وجهة نظرنا أبرز العوامل والأسباب التى أدت لهذا التعدد والاختلاف والتباين فى تعريفات القيادة، والغريب فى الأمر حقاً، أن كل من تصدى لتعريف القيادة انتهى - فى الغالب الأعم من الحالات - إلى تعريف مغاير لتعريفات من قبله، سواء منهم من انتهجوا ذات الاطار أو المدخل أو المنهج أو من خالفوهم فى الاطار أو المدخل أو المنهج، ونادراً ما نجد باحثاً يقبل تعريفات من سبقه، والغريب فى الأمر أيضاً

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 11.

نقلاً عن : (Opeland 1948)

(2) Ibid., p. 12.

نقلاً عن . (French, 1958)

(3) Ibid., p. 14

نقلاً عن : (Gorden, 1955),

(٤) سوف نتناول فى الفصل التالى العديد من الدراسات التى انتهجت هذا المنهج فى دراسة القيادة.



أن معظم هؤلاء الكتاب والباحثين يعتقدون أو يظن كل منهم أنه قد غطى، أو أبرز جانباً هاماً، أو كشف عن نقطة جوهرية تساهم في توضيح طبيعة حقيقة تلك القيادة<sup>(١)</sup>، والفريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعريفات بالرغم من تباين مداخلها واهتماماتها، ومن ثم تباينها فإنها قد تواجدت وتزامنت معاً<sup>(٢)</sup>، شأنها في ذلك شأن نظريات القيادة.

والأغرب من ذلك بعد هذا كله أن يشير Stogdill إلى أن القيادة قد تتضمن كافة هذه الاتجاهات أو العناصر أو الأمور التي أسفرت عنها هذه التعريفات العديدة<sup>(٣)</sup>، وإن كنا لا نقره على ذلك، فقد سبق لنا الإشارة إلى تلك التعريفات التي أوردها هو نفسه، وتنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل السمات، وتعرف القيادة بأنها مجموعة من السمات، وفي ذات الوقت توجد تعريفات ثانية تنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل المواقف، وتعريفات أخرى تنحو نحو المدخل المشترك الذي يجمع بين كل من مدخلي المواقف والسمات، فكيف يتأتى أن تكون القيادة كل هذا في ذات الوقت، وكيف يمكن التوفيق بين مدخل السمات ومدخل المواقف، كما أن هناك تعريفات ترجع نشأة وظهور القيادة إلى تباين وتمايز في الأنوار داخل الجماعة<sup>(٤)</sup>، كما أن هناك تعريفات أخرى ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى تباين وتمايز في القوى داخل الجماعة<sup>(٥)</sup>، فكيف يمكن التوفيق بين هذه التعريفات، وكيف يمكن كذلك التوفيق بينها وبين باقي التعريفات.

وقد يطالبنا البعض بوضع تعريف للقيادة وفقاً لما تعارف عليه الباحثون خاصة وأننا قد توافر لنا هذا القدر من التعريفات العديدة، واستخلاص تعريف محدد يمثل قاسماً مشتركاً للعناصر القيادية المشتركة التي اشتملت عليها هذه التعريفات، ونحن نتحفظ تجاه هذا المنهج في البحث، نظراً لأنه يستغنى باستقراء آراء الخبراء والباحثين عن استقراء مفردات ونماذج الظاهرة موضع البحث - ظاهرة القيادة، وهذا الاستغناء قد يكون له مبرران:

المبرر الأول: أن هناك صعوبات ومشقة كبيرة في الوقوف على الظاهرة موضع البحث.

المبرر الثاني: أن هناك ثقة كبيرة في آراء هؤلاء الخبراء والباحثين.

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit, p. 16.

(2) Ibid., p. 16.

(3) Ibid., p. 16.

(4) Stogdill, R.M., op. cit., p. 14.

نقلاً عن : (Gorden, 1955).

(5) Ibid, p. 12.

نقلاً عن : (French, 1958).

فإذا ما تبين لنا أن كلا المبررين مردود عليه بالنسبة لظاهرة القيادة، سقطت حجبتهم في التحاكم إلى تلك التعاريف، للوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية حيث يمكن القول:

أولاً: بالنسبة للمبرر الأول فإن أمر الوقوف على عدد من النماذج القيادية أمر ميسور. ثانياً: بالنسبة للمبرر الثاني فإن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء والباحثين للقيادة الإدارية تجعل ثقتنا فيهم تهتز<sup>(١)</sup>.

وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية التالية للقيادة الإدارية، خاصة أن تلك الملامح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإداري المعاصر:

١ - أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

٢ - أن المدير، هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

٣ - أن المدير القائد - القائد الإداري - هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليهم، ولكنه يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.

٤ - أن الرئيس - الرئيس الإداري - يختلف عن القائد الإداري في أمرين: الأول: أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي - السلطة غير الرسمية - على الأفراد المرؤسين له.

الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية - وترتيباً على ما سبق - على ما توافر له من سلطات رسمية في توجيهه لمرؤسيه.

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا:

---

(١) وهل هناك أكثر من أن تعريف القيادة يختلف لدى الواحد من رجال الفكر الإداري من فترة إلى أخرى، ومن الأمثلة الدالة على ذلك تعريف Hemphill للقيادة والموضحة بالمرق رقم ٤ البند ١٥، ٢٩



( أ ) أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.

( ب ) أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت إليها السلطة الرسمية، فسيصبح هذا القائد الرئيس - القائد الإداري - أقوى من كليهما، القائد فقط والرئيس فقط.

وفى ضوء ما سبق - وفى نطاق هذا البحث - نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: «شخص معين من قبل سلطة أعلى؛ لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد فى توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصى».

ولعلنا نلاحظ فى هذا أننا قد انتهجنا فى الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم المخالفة<sup>(١)</sup>، أما فى الشق الثانى من هذا التعريف، فقد إكتفينا بالإشارة إلى الوسيلة الأخرى المقابلة للسلطة الرسمية والتي يعتمد عليها القائد الإداري فى توجيهه لمؤسسيه بدلاً عن تلك السلطة الرسمية التي يعتمد عليها الرئيس الإداري فى توجيهه لمؤسسيه.

ويجدر بنا أن نشير فى هذا الصدد إلى الآتى:

( أ ) أن الوقوف على كنه وطبيعة هذا التأثير لا يعد ضرورة حتمية لنشأة القيادة، وإنما العبرة بتوافر مثل هذا التأثير لدى القائد، والتحقق من ذلك من خلال الوقوف على مدى التفاعل الإيجابى بين القائد ومؤسسيه.

( ب ) أن إحدى غايات البحث الأساسية هو الوقوف على المقومات والعناصر القيادية التي إن توافرت فى القائد أكسبته القدرة على توجيه مؤسسيه، والتأثير فيهم بكفاءة وفعالية.

ومن هنا كانت أهمية التعرف على المقومات والعناصر القيادية التي يكفل توافرها فى القائد الإداري توافر وتضافر كل من السلطة الرسمية مع السلطة غير الرسمية، ومن ثم نجاح هذا القائد فى توجيه وقيادة مؤسسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

وهذا ما سوف نسعى للوقوف عليه من خلال هذا البحث، ومن هذا المنطلق فإننا سنتناول خلال الفصل التالى موقف الفكر الإداري المعاصر من تلك المقومات والعناصر القيادية.

---

(١) وهو المفهوم الذى بمقتضاه يتم تعريف الشئ بنقيضه. ولعل أستاذي الدكتور محمد حسن يس وهو الذى وجهنى للأخذ بهذا النهج فى تعريف القيادة قد استقاء أصلاً من النهج القرآنى فى أكثر من موضع، ومثال ذلك ما نلاحظه فى قول الحق سبحانه وتعالى فى سورة (آل عمران، الآية ٩٣) منها: «كل الطعام كان حلالاً لبني إسرائيل إلا ما حرم إسرائيل على نفسه»

## الفصل الثانى

مواقف ودراسات الفكر الإدارى المعاصر  
من حقيقة المقومات والعناصر القيادية





## الفصل الثانى

### مواقف ودراسات الفكر الإدارى المعاصر من حقيقة المقومات والعناصر القيادية

#### مقدمة:

سبق أن أشرنا إلى أن هناك اختلافاً وتبايناً فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ومن ثم تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، وقد تثبتنا خلال الفصل السابق من وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ويبقى أمامنا الآن أن نتثبت من مدى الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى الرشيد، وذلك من خلال تحليل وتقويم نتائج أبحاث ودراسات الفكر الإدارى- المعاصر التى استهدفت الوقوف على تلك المقومات والعناصر.

ونود أن نشير بداية إلى أن هناك كمّاً هائلاً من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر الإدارى المعاصر طوال القرن الحالى، وقد سبق أن أشرنا إلى تلك الحقيقة فى مستهل الفصل السابق، ويكفى فى هذا الصدد أن نشير إلى أن متوسط عدد الدراسات القيادية خلال الفترة من ١٩٢٠-١٩٢٩ قد كان ٢١ دراسة سنوياً، وظل هذا المتوسط يرتفع، بل ويتضاعف إلى أن بلغ ١٥٢ دراسة فى السنة خلال الفترة من ١٩٥٠-١٩٥٣، وعلى ذلك فقد كان الوقوف على نتائج هذا الفيض المتدفق من الأبحاث والدراسات القيادية ناهيك عن تحليله وتقويمه -يمثل تحدياً حقيقياً يصعب علينا مواجهته فى حدود قدراتنا والامكانيات المتاحة أمامنا، ولكن شاعت إرادة الله سبحانه وتعالى- بعد أن كدنا أن نجهد أنفسنا فيما لا طائل من ورائه إلا النزر اليسير والنفع منه ضئيل، فشاعت حكمته ورحمته بنا أن يضع أمامنا تلك الدراسة المسحية القيمة التى قام بها Ralph Mellvin Stogdill<sup>(١)</sup> الذى تصدى فيها لمواجهة ذلك التحدى، وقام بإجراء دراسة مسحية لنتائج أهم الدراسات القيادية التى استهدفت الوقوف على المقومات والعناصر القيادية للقائد الإدارى، حيث قام أولاً ببيان نتائج أهم الدراسات القيادية المعنية بهذا الموضوع، والتى أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤-١٩٤٧، ثم قام بعد ذلك بعرض نتائج أهم الدراسات القيادية التى أجريت خلال الفترة

---

(1) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 35- 91.



من ١٩٤٨ - ١٩٧٠، والمعنية بذات الموضوع، وسوف نقوم خلال الصفحات التالية بعرض نتائج تلك الدراسات التي تمت خلال الفترتين السابق الإشارة إليهما، وإن كان تركيزنا سوف يكون بصفة أساسية على نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، وذلك نظرا لوفرة البيانات التي قدمها Stogdill عن دراسات تلك الفترة، ومما يجدر الإشارة إليه بداية أن كافة تلك الدراسات قد استخدمت المنهج العلمى وأساليبه وأبواته<sup>(١)</sup> فى سعيها للوقوف على حقيقة المقومات والشروط القيادية، ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن عدد دراسات الفترة الأولى قد بلغ ١٢٤ دراسة، وعدد دراسات الفترة الثانية قد بلغ ١٦٣ دراسة، وسوف يكون عرضنا وتناولنا لنتائج تلك الدراسات وفقا للترتيب التالى:

أولاً: بيان أهم المقومات والخصائص القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات التي تمت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٧٠.

ثانياً: دراسة وتحليل المقومات والخصائص القيادية التي انتهت إليها الدراسات القيادية التي أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧.

أولاً: بيان إجمالي عن المقومات والخصائص التي أسفرت عنها دراسة الفكر الإداري المعاصر:

(١) المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ (٢):

لقد أسفرت الدراسة المسحية لنتائج ١٢٤ دراسة قام بها الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ مستهدفاً الوقوف على مقومات وعناصر القيادة عن أن من أهم المقومات والعناصر القيادية التي يتميز فيها القادة عن غيرهم هي المقومات والخصائص التالية<sup>(٣)</sup>:

(1) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 36 - 39.

(٢) إن تقسيم الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٧٠ إلى فترتين: الأولى من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، الثانية من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ قد تم على أساس تحكيمي، ولا يحمل أى دلالة سوى التفرقة بين دراسات ما بعد الحرب العالمية الثانية ودراسات ما قبل ذلك، انظر:

Stogdill, op. cit., pp. 72 - 73.

(3) Stogdill, R. M., op. cit., pp. 74 - 75.

عدد الدراسات	المقومات والعناصر القيادية		مسلسل
	الايجابية	السلبية	
	٢٢		١ الذكاء
	٢٠		٢ المشاركة الاجتماعية
(٥)	٢٢		٣ التفوق الدراسي - التعليمي
	١٧		٤ الثقة في النفس
	١٧		٥ استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف
	١٤		٦ القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية
	١٣		٧ طلاقة الحديث
(٢)	١٥		٨ المكانة الاجتماعية - المركز الاجتماعي
	١٢		٩ الدافع على تحمل المسؤولية
	١٢		١٠ الثبات والثابرة في مواجهة العقبات
	١١		١١ التعاون
	١١		١٢ المعرفة والخبرة
	١٠		١٣ القدرة على التكيف
	١٠		١٤ الشعبية والمهابة
(٢)	١٣		١٥ المظهر والزي
	٩		١٦ الحكم والحسم
	٨		١٧ الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل
	٧		١٨ القدرة على تكثيف وتنمية التعاون
	٧		١٩ الرغبة في التفوق والطموح
	٧		٢٠ الإبداع والابتكار
	٧		٢١ قوة العقيدة - الإيمان
	٦		٢٢ الشخصية المستقيمة
	٦		٢٣ البقطة والانتباه للظروف البيئية
	٦		٢٤ الاهتمام بالعمل
	٥		٢٥ النشاط والطاقة
	٥		٢٦ الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي
(٦)	١١		٢٧ الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين
(٤)	٩		٢٨ الطول
(٤)	٧		٢٩ الوزن
(٨)	١١		٣٠ الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر
(٨)	١٠		٣١ العمر
(٦)	٥		٣٢ الانبساط - عدم الانطواء

تلك هي أهم المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها نتائج تلك الدراسات التي أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، وقد راعينا ترتيبها تنازليا وفقا لمعدل التكرار الذي حصل عليه كل عنصر، ونود أن نشير إلى أن لنا ملاحظات على هذه النتائج سوف نتناولها فيما بعد.

#### (ب) المقومات والعناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠:

إن النتائج التي أسفرت عنها ١٦٣ دراسة أجريت خلال الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ حول ذات الموضوع تختلف مع نتائج الدراسات الـ ١٢٤ التي أجريت خلال الفترة السابقة لها حول بعض العناصر السابق الإشارة إليها، وتتفق معها حول البعض الآخر وتضيف من جانبها عناصر أخرى مستحدثة ترى أنها من بين المقومات والخصائص القيادية التي يتميز بها القادة عن غيرهم، وفيما يلي أهم المقومات والعناصر القيادية والتكرارات الايجابية لكل منها، والتي أسفرت عنها دراسات تلك الفترة<sup>(١)</sup> والتي اشتركت فيها مع الدراسات التي تمت في الفترة السابقة:

مستسل	المقومات والعناصر القيادية	التكرارات الإيجابية
١	القدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية	٢٥
٢	الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين	٢١
٣	الثقة في النفس	٢٨
٤	النكاه	٢٥
٥	النشاط والطاقة	٢٤
٦	الرغبة في التفوق والطموح	٢١
٧	المركز الاجتماعي والاقتصادي	١٩
٨	الدافع على تحمل المسؤولية	١٧
٩	طلاقة الحديث	١٥
١٠	الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر	١٤
١١	التعليم - التفوق الدراسي أو التعليمي	١٤
١٢	الابداع والابتكار	١٣
١٣	الاهتمام بالعمل	١٣
١٤	المعرفة والخبرة	١٢
١٥	المشاركة الاجتماعية	٩
١٦	الشخصية المستقيمة	٩
١٧	الحكم والحسم	٦
١٨	العمر	٦
١٩	الاستشعار بالمسؤولية عن تحقيق الأهداف	٦
٢٠	الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي	٦
٢١	التعاون	٥
٢٢	اليقظة والانتباه للظروف البيئية	٤

(1) Stogdill, R.M., op. cit, PP. 74-75



التكرارات الإيجابية	المقومات والعناصر القيادية	مسلسل
٤	المظهر والزي	٢٣
٤	الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل	٢٤
٣	القدرة على تكثيف وتنمية التعاون	٢٥
١	الانبساط - عدم الانطواء	٢٦

وتلك العناصر القيادية التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية والتي أسفرت أيضا عنها دراسات الفترة السابقة، وإن كانت تعكس أحد جوانب التشابه في نتائج دراسات الفترتين، إلا أن العناصر التالية التي انفردت بها دراسات الفترة الحالية تبرز من ناحية أخرى أحد جوانب الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات كل من الفترتين<sup>(١)</sup>:

التكرارات الإيجابية	المقومات والعناصر القيادية	مسلسل
١٦	القدرة الإدارية	١
١٢	الاستقلالية	٢
١٢	فرض النفس على الآخرين	٣
١١	السلوك الطبيعي المتوافق	٤
١٠	المبادرة والمبادأة	٥
٩	القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي	٦
٧	الموضوعية	٧
٧	الدهاء وسعة الحيلة	٨
٤	الشخصية الجذابة غير المنفرة	٩
٤	القدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين	١٠
٣	الحماس وقوة المشاعر	١١

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الجوانب الأخرى التي تبرز حقيقة مدى الاختلاف والتباين بين نتائج دراسات الفترة الحالية ونتائج دراسات الفترة السابقة، حيث نلاحظ أن النتائج التي أسفرت عنها دراسات الفترة الحالية قد جاءت خالية من بعض العناصر التي أسفرت عنها دراسات الفترة السابقة وتلك العناصر هي:

(1) Stogdill, R.M., op. cit, PP. 74-75

عدد الدراسات	المقومات والعناصر القيادية	مسلسل
الإيجابية	الثبات والمتابعة في مواجهة العقبات	١
١٢	الشعبية والمهابة	٢
١٠	القدرة على التكيف	٣
١٠	قوة العقيدة- الإيمان	٤
٧	الطول	٥
(٤)	الوزن	٦
(٤)		

ومن إجمالي نتائج دراسات تلك الفترة، والفترة السابقة لها يتضح لنا الآتى:

- ١ - أن العدد الإجمالي للمقومات والخصائص القيادية التى أشارت إليها كل من الدراستين قد بلغ ٤٢ عنصراً.
- ٢ - أن العدد الإجمالي للمقومات والعناصر القيادية المشتركة التى أجمعت كل من الدراستين على وجود ارتباط إيجابى بينها وبين القادة قد بلغ ٢٦ عنصراً أى ٦٠ ٪ من إجمالي العناصر.
- ٣ - إن إجمالي عدد المقومات والعناصر التى أسفرت عنها الدراسات التى أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ قد بلغ ٣٢ عنصراً
- ٤ - إن إجمالي عدد المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ قد بلغ ٣٧ عنصراً.
- ٥ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التى انفردت بها دراسات الفترة الأولى ولم تسفر عنها دراسات الفترة الثانية قد بلغ ٦ عناصر.
- ٦ - إن عدد المقومات والعناصر القيادية التى انفردت بها دراسات الفترة الثانية ولم تسفر عنها دراسات الفترة الأولى قد بلغ ١١ عنصراً
- ٧ - إن أعلى تكرار متجمع من الدراستين- حصل عليه عنصر من العناصر المشتركة قد كان لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية، حيث بلغ ٤٩ دراسة اجمعت على ارتباطه إيجابياً بالقيادة، وذلك من بين ٢٨٧ دراسة- إجمالي دراسات الفترتين، وهذا يعنى:

– أن ١٧,١٪ فقط من إجمالي هذه الدراسات هي التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة.

– أن ٨٢,٩٪ من إجمالي هذه الدراسات قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة.

وإذا كان هذا هو مبلغ حظ ونصيب أهم عنصر أسفرت عنه تلك الدراسات حيث لم تتجاوز نسبة الدراسات التي قررت ارتباطه الإيجابي بالقيادة ١٧,١٪ من إجمالي الدراسات، فمن البدهى أن نسبة الدراسات التي أفرزت بقية العناصر المشتركة أقل من ١٧,١٪. وإن نظرة انتقادية سريعة على الحقائق السابقة تؤكد لنا مدى التباين والاختلاف في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية، يتضح لنا ذلك من الشواهد التالية:

١ – ذلك الاختلاف والتباين بين المقومات والعناصر القيادية التي انتهت إليها دراسات الفترة من ١٩٤٨ – ١٩٧٠، حيث انفردت كل منهما بعدد من المقومات والخصائص القيادية، جاءت دراسات الفترة الأخرى خلوا منها.

٢ – ذلك الاختلاف والتباين في مواقف الدراسات تجاه كافة العناصر التي أسفرت عنها هذه الدراسات، فلم يحدث أن حدث إجماع تام على عنصر من العناصر من جانب كافة الدراسات أو حتى من جانب إجمالي دراسات الفترة الواحدة، بل الملاحظ أن الدراسات التي قررت وجود ارتباط بين القيادة والعناصر السابقة كانت تمثل نسبة بسيطة من إجمالي الدراسات.

٣ – بل والأكثر من ذلك، أن بعض العناصر قد انقسمت إزاءها دراسات الفترة الواحدة، حيث أسفرت نتائج بعض الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين هذه العناصر والقيادة، بينما أسفرت نتائج البعض الآخر من هذه الدراسات عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العناصر والقيادة، وسوف نناقش فيما يلي هذه النقطة بشئ من التفصيل وذلك نظراً لأهمية وخطورة دلالتها وحتى يتسنى لنا التحقق والتثبت بشكل أوثق من حقيقة، ومدى هذا الاختلاف والتباين في مواقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تجاه عناصر ومقومات القيادة، وسوف يتم ذلك من خلال القيام بدراسة تحليلية لمقومات العناصر القيادية التي أسفرت عنها نتائج الدراسات التي أجريت خلال الفترة ١٩٠٤ – ١٩٤٧ بصفة خاصة، ونتائج دراسات الفترة من ١٩٠٤ – ١٩٧٠ بصفة عامة.



## ثانياً: بيان تحليلي عن مواقف دراسات الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧ من المقومات والعناصر القيادية<sup>(١)</sup>:

إن تحليل النتائج التي أسفرت عنها دراسات تلك الفترة يتضح منها الى حد كبير صحة ما سبق أن أشرنا اليه فيما يتعلق بوجود انقسام وتباين في مواقف دراسات الفكر الاداري ازاء عديد من العناصر القيادية، بل إن هذا الانقسام والتباين - كما سيتبين لنا - يصل في بعض الحالات إلى وقوف هذه الدراسات في مواقف متناقضة تماماً حيال بعض العناصر، وسوف نعمد من خلال هذا الجزء الى تحليل وتقويم تلك النتائج التي انتهت اليها الدراسات الـ ١٢٤ التي أجريت خلال الفترة المشار اليها، والتحقق من حقيقة ومدى هذا الانقسام والتباين في مواقف تلك الدراسات ازاء كل عنصر من هذه العناصر، وسوف يشمل التحليل بصفة أساسية الجوانب التالية:

١ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

٢ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين ذات العنصر والقيادة.

٣ - بيان الدراسات التي أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة. وفيما يلي تحليل وتقويم هذه العناصر:

### ١ - العمر:

( أ ) أسفرت نتائج ٦ دراسات عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين.  
( ب ) أسفرت نتائج ١٠ دراسات من ناحية أخرى عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين.

( ج ) أسفرت نتائج دراستين عن أن العمر ليس عاملاً أو عنصراً مميزاً بين القادة والتابعين.

( د ) أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

ومن هذا يتبين لنا أن نتائج ١٩ دراسة فقط هي التي تعرضت لهذا العنصر ومدى ارتباطه بالقيادة، وفي مقابل ذلك نجد أن ١٠٥ من الدراسات الـ ١٢٤ لم تتعرض من

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit, pp. 39-61.

ربما يجدر الإشارة اليه هنا أن البيان الاحصائي لـ Stogdill عن النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضوع البحث لم يشر الى نتائج بعض الدراسات التي تضمنها تحليله التفصيلي لنتائج الفترة الأولى، أنظر - Ibid., pp. 74-75.

قريب أو بعيد لهذا العنصر، هذا فضلا عن أن الدراسات الـ ١٩ التي تعرضت له، لم يكن لها موقف موحد، بل تبين لنا من التحليل السابق مدى اختلاف وتباين مواقفها حول هذا العنصر.

## ٢ - الطول :

- ( أ ) أسفرت نتائج ٩ دراسات على أن القادة أطول من التابعين.
  - ( ب ) أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقصر طولاً من التابعين.
  - ( ج ) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والطول.
  - ( د ) أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.
- وتسرى على هذا العنصر ذات ملاحظتنا على العنصر السابق، حيث نجد أن ١٤ دراسة فقط هي التي تعرضت نتائجها لهذا العنصر، وأن هذه الدراسات مع صغر حجمها كانت مواقفها متباينة ومختلفة إزاء مدى ارتباط هذا العنصر بالقيادة.

## ٣ - الوزن :

- ( أ ) أسفرت نتائج ٧ دراسات عن أن القادة أكبر وزناً - أثقل - من التابعين .
  - ( ب ) من ناحية أخرى أسفرت نتائج دراستين عن أن القادة أقل وزناً - أخف - من التابعين.
  - ( ج ) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود اختلافات ملحوظة في الوزن بين القادة والتابعين.
- وتسرى على هذا العنصر كذلك ذات ملاحظتنا على العنصرين السابقين.

## ٤ - البنيان الجسمي:

- ( أ ) أسفرت نتائج ٥ دراسات عن وجود ارتباط بين البنيان الجسمي السليم والقيادة، وأن تباين قوة الارتباط من دراسة لأخرى.
- ( ب ) أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين البنيان الجسمي والقيادة.

## ٥ - الصحة:

- ( أ ) أسفرت نتائج ٤ دراسات عن تميز صحة القادة عن صحة غير القادة.
- ( ب ) في حين أسفرت نتائج دراستين عن أن الحالة الصحية للقادة ليست عنصراً مميزاً لهم عن غيرهم.

## ٦ - البسالة الجسمانية والرياضة البدنية:

أسفرت نتائج ٧ دراسات عن تميز القادة فى هذه النواحي عن غير القادة.

## ٧ - الطاقة والنشاط:

- ( أ ) أسفرت نتائج ٥ دراسات عن تميز القادة فى هذا العنصر عن غير القادة.
- ( ب ) أسفرت نتائج ٤ دراسات<sup>(١)</sup> عن أن ارتباط هذا العنصر بالقيادة يختلف من موقف لآخر، وكذلك بقية العناصر الجسمانية السابق الإشارة إليها . وتسرى إلى حد كبير ملاحظتنا السابقة على العناصر من رقم ٤ إلى رقم ٧.

## ٨ - المظهر والزى:

- ( أ ) أسفرت نتائج ١١ دراسة عن تميز القادة عن غير القادة بالمظهر الأفضل وإن كانت بعض الدراسات قد أشارت إلى أن هذا يتوقف إلى حد ما على حسب طبيعة نشاط الجماعة<sup>(٢)</sup>.
- ( ب ) أسفرت نتائج دراستين عن تميز القادة بالزى واللباس الأفضل عن غير القادة.
- ( ج ) ومن ناحية أخرى فقد أسفرت نتائج إحدى الدراسات عن عدم وجود ارتباط بين القيادة والمظهر.
- ( د ) بل والأكثر من ذلك أن دراستين من دراسات تلك الفترة، قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين المظهر الحسن والقيادة.
- وهذه النتائج لا تحتاج إلى أى تعليق، فهى خير شاهد على صدق ملاحظتنا السابقة.

٩ - طلاقة الحديث: حتى هذا العنصر رغم بداهة أهميته لم يسلم هو الآخر من الاختلاف حول ارتباطه بالقيادة، فبالرغم من أن ١٥ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وطلاقة الحديث واللباقة وعذوبة الصوت، والقدرة على المشافهة، إلا أن معدل الارتباط قد تباين من دراسة لأخرى وهذه ملاحظة هامشية، ولكن الجدير بالملاحظة هنا هو أن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين القيادة وطلاقة الحديث، بل إن هناك دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين قوة الصوت والقيادة<sup>(٣)</sup>.

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 41.

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 42

(2) Ibid., p. 43.



١٠ - الذكاء: وهذا عنصر آخر من العناصر البديهية الواجب توافرها في القائد، فإذا بنا نجد المواقف التالية من هذه الدراسات تجاه ذلك العنصر:

( أ ) وجود ٢٣ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر ذكاء عن أفراد جماعاتهم.  
( ب ) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة والتابعين من حيث الذكاء.

(ج) والأدعى للدهشة هو وجود دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين الذكاء والقيادة.

ولا شك أن ذلك يعضد ملاحظتنا السابق الإشارة إليها.

١١ - التفوق الدراسي - التعليمي: وهذا العنصر لم يسلم أيضاً من الاختلاف حوله، يتضح لنا ذلك من الآتي:

( أ ) وجود ٢٢ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة أكثر تفوقاً في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

( ب ) وجود ٤ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين التفوق الدراسي والقيادة.

(ج) بل إن إحدى الدراسات قد أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل تفوقاً في مراحل الدراسة والتعليم من غير القادة.

١٢ - المعرفة والخبرة: ولعل هذا العنصر هو أحد العناصر القيادية التي سلمت من هذا الاختلاف، وإن لم يسلم من عدم إجماع كافة الدراسات عليه، حيث أن ١١ دراسة فقط - من بين الدراسات الـ ١٢٤ - هي التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين العنصر والقيادة.

١٣ - الحكم والحسم: وهو أيضاً من بين تلك العناصر التي سلمت من هذا الاختلاف، وإن كان عدد الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القيادة وهذا العنصر ٩ دراسات فقط من بين إجمالي الدراسات الـ ١٢٤ ، حيث تبين وجود:

( أ ) ٥ دراسات تربط بين سلامة ودقة الحكم على الأمور والفصل في المنازعات والقيادة.

( ب ) ٤ دراسات تربط بين السرعة والدقة في اتخاذ القرار والقيادة.

١٤ - البصيرة وبعد النظر وحسن الإدراك: وموقفه مشابه للعنصرين السابقين حيث تبين:

- ( أ ) وجود ٦ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين اليقظة والتنبه للظروف البيئية والموقفية والقيادة.
- ( ب ) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين القدرة على تقويم المواقف والحكم عليها والقيادة.
- ( ج ) وجود ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الاجتماعية والقيادة.
- ( د ) وجود دراستين أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين البصيرة الذاتية وحسن فهم المرء لنفسه والقيادة.
- ( هـ ) وجود ٧ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين حسن تفهم العواطف والأحاسيس والمشاعر والقيادة.
- ويجدر بنا أن نشير الى تلك الصعوبة التي أشار إليها Stogdill المتعلقة بطبيعة مثل هذه الخصائص، وخاصة المتعلق منها بالأمور الذاتية<sup>(١)</sup>.

١٥ - الإبداع والابتكار: وهو أيضاً أحد العناصر التي سلّمت من الاختلاف حولها، وإن كانت الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز ٧ دراسات، حتى أن Stogdill بعد أن أشار إلى تميز هذا العنصر بارتفاع معدل ارتباطه بالقيادة، يرى أن هذا العنصر يحتاج إلى مزيد من الدراسات.

١٦ - القدرة على التكيف: وهذا العنصر من العناصر التي لم يحدث حولها خلاف، وإن كانت الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة لم تتجاوز ١٠ دراسات من بين إجمالي الـ ١٢٤ دراسة، هذا فضلاً عن أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ إلى ١٩٦٣ لم تسفر نتائج أي دراسة منها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وإن نتائجها جميعاً قد جاءت خلوا من أية إشارة إلى هذا العنصر.

١٧ - الانبساط - عدم الانطواء: وموقف هذا العنصر يعد أحد الأدلة القوية على مدى اختلاف وتباين مواقف رجال الفكر الإداري حول عناصر ومقومات القيادة، هذا الاختلاف الذي يصل إلى حد التناقض في المواقف تجاه العنصر الواحد، فبينما أسفرت نتائج ٥ دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين الانبساط - عدم الانطواء - والقيادة، نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين الانطواء - عدم الانبساط - والقيادة، كما نجد أن هناك ٤ دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 48.

وجود أى ارتباط- سلبى أم إيجابى- بين القيادة والانبساط والانطواء، فكيف يتسنى لنا التوفيق بين هذه النتائج المتباينة والمتناقضة؟ وكيف يتسنى لنا الثقة فى كفاءة وفاعلية الدراسات التى أفرزتها لنا؟.

١٨- الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين: وموقف هذا العنصر يكاد يتطابق مع موقف العنصر السابق، حيث تبين من الدراسة المسحية:

( أ ) وجود ١١ دراسة أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر.

( ب ) وفى ذات الوقت نجد ٤ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين الرغبة فى السيادة وحب السيطرة - «المريسة» - والقيادة.

(ج) بينما نجد أن هناك دراستين قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين القيادة وهذا العنصر.

ويرى Stogdill أنه فى ظل هذه الاختلافات والتناقضات، فإننا لا يمكننا الجزم بأن هذا العنصر يعتبر أحد عناصر ومقومات القيادة<sup>(١)</sup>. ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ قد بلورت وأبانت الى حد كبير عن موقف الفكر الإدارى فى هذا الخصوص، حيث أسفرت نتائج ٢١ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين الرغبة فى السيادة وحب السيطرة والقيادة، ولا يعنى هذا أننا نقر بهذا، فنحن نرى أن السعى الى القيادة والحرص على الرئاسة والرغبة فى السيادة والسيطرة ، كل هذه المعانى لا تتطابق مع مبادئ وأصول الفقه الإدارى الإسلامى<sup>(٢)</sup>.

١٩- الدافع على تحمل المسؤولية، والثبات والمثابرة، والاهتمام بالعمل، والطموح والرغبة فى التفوق: وهذه العناصر هى من بين العناصر التى سلمت من الخلاف عليها من دراسات تلك الفترة حيث تبين:

( أ ) أن ١٢ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين الإقدام أو الدافع على تحمل المسؤولية ، والقيادة، ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ قد أيدت إلى حد كبير هذا الموقف، حيث أسفرت نتائج ١٧ دراسة من دراسات تلك الفترة وجود عن ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

( ب ) أن ١٢ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات والقيادة، وفى مقابل هذا نجد أن دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ لم تسفر نتائجها عن وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 50

(٢) انظر الفصل السابع، سابعا: الاصطفااء، أحد اشتراطات القائد الإدارى الرشيد فى الاسلام.



(ج) أن ٦ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الاهتمام بالعمل والرغبة في التنفيذ والتطبيق والقيادة، وقد أسفرت نتائج ١٣ دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف، ولا شك أن هذا من الأمور المطلوبة في القائد، فالقائد الذي يكتفى بالتتظير ولا يستطيع أن يبلور أفكاره ومبادئه في صيغ وممارسات وتطبيقات عملية، ينقصه مقوم هام من مقومات القيادة.

(د) أن ٧ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الطموح والرغبة في التفوق والقيادة، وقد أسفرت نتائج ٢١ دراسة من دراسات الفترة التالية - ١٩٤٨ - ١٩٧٠ - عن نفس الموقف، ونحن نرى أن الرغبة في التفوق شيء مشروع، وخاصة من قبل القادة، وذلك بخلاف الرغبة في السيطرة والتسيد وتزكية النفس، فهي تحمل آفات الغرور.

٢٠ - استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف: وهذا العنصر هو من العناصر التي سلمت من الخلاف حولها، فقد أسفرت نتائج ١٧ دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة، كما أن هناك ٦ دراسات من دراسات الفترة التالية قد أسفرت نتائجها عن نفس الموقف.

٢١ - الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي: وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج ٦ دراسات من الفترة الأولى - موضع البحث - و ٨ دراسات من الفترة التالية عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، ولا شك أن ذلك الارتباط يمثل أمراً منطقياً، فليس من المتصور أن يكون القائد غير ذلك.

ويجدر بنا هنا أن نشير مرة أخرى إلى أن هذا العنصر - وغيره من العناصر المماثلة - وإن كان قد سلم من اختلاف وانقسام الدراسات حول مدى ارتباطه بالقيادة، إلا أنه لم يسلم من ذلك الموقف الصامت السلبي للغالبية العظمى من الدراسات تجاهه، وقد بلغ مجموع الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بينه وبين القيادة ١٤ دراسة من دراسات كل من الفترتين، وهذا الرقم من ٢٨٧ دراسة، أي أن ٥٪ فقط من الدراسات هي التي أشارت إلى وجود هذا الترابط، بينما نجد أن الغالبية العظمى من الدراسات - ٩٥٪ منها - قد جاءت نتائجها خلواً من أي إشارة إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وتسرى نفس هذه الملاحظة على كافة العناصر الأخرى التي أسفرت عنها هذه الدراسات.

٢٢ - قوة العقيدة - الإيمان: وبالنسبة لهذا العنصر، فقد أسفرت نتائج ٧ دراسات من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة. ولا شك أن ذلك أمر منطقي فتوافر العقيدة القوية يعتبر أحد المقومات القيادية الهامة، وبالرغم من

تلك الأهمية المنطقية وبالرغم من تلك النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسات السابق الإشارة إليها، بالرغم من هذا وذاك، فقد جاءت الدراسات الـ ١٦٣ التي أجريت خلال الفترة التالية خلوا من أى إشارة الى وجود ارتباط بين الإيمان وقوة العقيدة وبين القيادة، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى موقف Ordway Tead فى كتابة (فن القيادة) ازاء هذا العنصر، حيث خصص سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب الستة عشر<sup>(١)</sup>.

ولا عجب، فهكذا حال الفكر الإنسانى فى مجالات العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية يثبت اليوم ما أنكره بالأمس، وما أثبتته بالأمس ينكره اليوم، وفى الغد قد يدير ظهره ويتنكر لكل من مبادئ اليوم ومبادئ الأمس.

**٢٣ - الثقة فى النفس:** وهذا العنصر قد أسفرت نتائج ١٧ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بينه وبين القيادة، كما أسفرت نتائج ٢٨ دراسة من دراسات الفترة التالية عن نفس الموقف، وهو يعد من حيث عدد الدراسات التى أجمعت على ارتباطه بالقيادة ثانى العناصر، فقد بلغت إجمالى تكراراته ٤٥ دراسة - فى مقابل ٤٩ دراسة بالنسبة لعنصر القدرة والمهارة الاجتماعية - أى أن نسبة الدراسات التى أجمعت على ارتباطه بالقيادة قد بلغت ١٥٧٪ من بين إجمالى الدراسات، وهى نسبة تعد مرتفعة نسبياً بالمقارنة بنسب غيرها من العناصر، وإن كانت مازالت دون المستوى المطلوب بكثير.

**٢٤ - اعتدال المزاج والتفاؤل والابتهاج:** وقد أسفرت الدراسات عن وجود اختلاف وتباين فى المواقف تجاه هذا العنصر، حيث أسفرت نتائج ٤ دراسات عن وجود ارتباط إيجابى بين اعتدال المزاج وندرة الاكتئاب والقيادة، وفى ذات الوقت نجد دراستين قد أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط إيجابى بين عدم اعتدال المزاج والقيادة. كما أسفرت نتائج ٤ دراسات عن وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج وبين القيادة، وفى ذات الوقت أسفرت نتائج دراستين عن عدم وجود ارتباط بين السعادة والاستبشار والابتهاج والقيادة، بينما أسفرت نتائج ٦ دراسات عن وجود ارتباط بين روح المرح والدعابة وبين القيادة.

**٢٥ - الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر:** ونفس الوضع السابق ينطبق على هذا العنصر، حيث نجد أن هناك:

( أ ) ١١ دراسة قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين اتزان وثبات المشاعر والسيطرة على الانفعالات والقيادة.

---

(1) Tead, Ordway, The Art of leadership, N.Y: Mc Graw-Hill Company, Inc, 1935 .

(ب) ٥ دراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة.

(ج) ٣ دراسات قد أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط سلبى أو إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولا شك أن مثل هذا التعدد والاختلاف والتباين فى مواقف تلك الدراسات تجاه ذات العنصر، يوضح مدى صعوبة الوقوف على المقومات القيادية الحقيقية من خلال التحاكم إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر.

٢٦ - المركز الاجتماعى والاقتصادى: وهذا العنصر هو الآخر لم يسلم من الاختلاف حوله حيث تبين:

(أ) وجود ١٥ دراسة أسفرت نتائجها عن أن القادة كانوا أعلى فى المكانة الاجتماعية والاقتصادية من مكانة التابعين لهم.

(ب) وجود دراستين أسفرت نتائجهما عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر.

ويجدر بنا أن نشير الى أن دراسات الفترة الثانية قد بلورت الى حد كبير الموقف تجاه ذلك العنصر، حيث أسفرت نتائج ١٩ دراسة منها عن وجود ارتباط إيجابى بين المركز الاجتماعى والاقتصادى والقيادة.

٢٧ - المشاركة الاجتماعية، والميل للتغيير والتوسع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى: وقد أسفرت نتائج ٢٠ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة والمشاركة الاجتماعية، وأن القادة يشاركون فى أنشطة أكثر من جماعة الرؤسين، ونفس النتائج أسفرت عنها ٩ دراسات من الفترة الثانية، وأهمية هذا العنصر بالنسبة للقائد الإدارى منطقية، فطبيعة العمل القيادى تستوجب مثل تلك المشاركة وهذا النشاط الاجتماعى. وكذلك الحال بالنسبة لكثرة الانتقالات الوظيفية والاجتماعية، وقد أسفرت نتائج ١١ دراسة عن وجود ارتباط بين هذا العنصر وبين القيادة، منها ٥ دراسات الفترة الأولى، و ٦ دراسات من دراسات الفترة الثانية من ١٩٤٨ - ١٩٧٠.

٢٨ - الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية:

(أ) أسفرت نتائج ٦ دراسات على أن القادة كانوا أكثر إقبالاً ومشاركة فى المباريات والأنشطة الرياضية عن غير القادة.

(ب) أسفرت نتائج ٩ دراسات عن أن القادة كانوا أكثر نشاطاً وحيوية من غير القادة.

(ج) أسفرت نتائج ٣ دراسات عن أن القادة كانوا أكثر جرأة وإقداماً من غير القادة.



ويرى Stogdill أن الصعوبة بالنسبة لهذه الدراسات ونتائجها تكمن في التصنيف والتعريف الدقيق المحدد لكل عنصر من العناصر السابقة، حيث وجد أن هذه الدراسات تخط بين مفاهيم تلك العناصر ومفاهيم بعض العناصر الأخرى<sup>(١)</sup>.

**٢٩ - القدرة علي تكوين العلاقات الاجتماعية:** ويتميز هذا العنصر عن بقية العناصر الأخرى التي أسفرت عنها نتائج كل من الفترة الأولى - موضع التحليل - والفترة الثانية بأن تكرارات الدراسات التي أسفرت نتائجها عن ارتباطه إيجابياً بالقيادة تمثل أعلى تكرارات حصل عليها عنصر من العناصر حيث بلغ عدد دراسات الفترة الأولى التي أسفرت نتائجها عن ذلك ١٤ دراسة، وعدد دراسات الفترة الثانية ٣٥ دراسة، كما يتميز هذا العنصر كذلك بارتفاع معدل الارتباط الإيجابي بينه وبين القيادة، ولا شك أن هذه الأهمية التي لهذا العنصر أمر منطقي يستوجبه طبيعة النشاط القيادي القائم أصلاً على التفاعل الاجتماعي بين القائد والتابعين له.

**٣٠ - الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل:** وكان نصيب هذا العنصر من الدراسات ٨ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فإن هذا العنصر لم يسلم هو الآخر من الاختلاف عليه، حيث تبين وجود دراستين: إحداهما أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي - وإن كان ضعيفاً - بين المجاملة ولطف الحديث والقيادة، وأسفرت نتائج الأخرى عن وجود ارتباط إيجابي بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة<sup>(٢)</sup>.

ومما يجدر الإشارة إليه في هذا المجال أن نتائج إحدى دراسات هذه الفترة موضع البحث قد أسفرت عن أن سوء السلوك لا يمثل عائقاً يحول بين الفرد السيئ السلوك والقيادة، بل أنها تقرر وجود ارتباط إيجابي بين السرقة والقيادة<sup>(٣)</sup>.

ولسنا هنا بصدد الانتصار لوجهة النظر هذه أو تلك، أو ترجيح تلك النتائج على غيرها من النتائج، ولكن الذي نود توضيحه من خلال هذا التحليل وتلك الملاحظات هو أن الانقسام وانتقال دراسات الفكر الإداري من النقيض إلى النقيض الآخر يجعل الإنسان المنصف إذا تحاكم إلى نتائج تلك الدراسات يقف حائراً متحيراً لا يدري من أمر حقيقة مقومات القيادة إلا النزر اليسير.

**٣١ - الشهرة والشعبية:** إن هذا العنصر برغم أنه من بين العناصر التي سلمت من الاختلاف حول ارتباطها الإيجابي بالقيادة حيث أسفرت نتائج ١٠ دراسات عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة، وبالرغم من ذلك فإن نتائج دراسات الفترة الثانية الـ

---

(1) Stogdill, R.M., op. cit., p. 56.

(2),(3) Stogdill, R.M. op. cit., p. 58

١٦٣ لم تشر الى وجود مثل هذا الارتباط، وهذا يعنى أن تلك الدراسات اما أنها تجاهلت ذلك العنصر كلية - ربما لعدم أهميته أو لغير ذلك من الأسباب - واما أن نتائجها جاءت سلبية أو لم تسفر عن وجود مثل هذا الارتباط.<sup>(١)</sup>

٣٢- القدرة علي تنمية وتكثيف التعاون: وبالنسبة لهذا العنصر فقد أسفرت نتائج ٧ دراسات عن وجود ارتباط ايجابي بينه وبين القيادة، وهذه بدهية منطقية، وقد أسفرت نتائج ٣ دراسات من دراسات الفترة الثانية عن نفس الموقف، إذ كان الملاحظ هو انخفاض نسبة الدراسات التي أشارت إلى وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، حيث بلغت ١٠ دراسات من بين ٢٨٧ دراسة، وهي نسبة لا تتجاوز ٣٥٪ فقط من إجمالي دراسات الفترتين موضع البحث.

ويجدر بنا أن نشير في ختام هذا التحليل لموقف الفكر الإداري من نتائج دراسات هذه الفترة موضع البحث إلى أمرين:

الأمر الأول: أن هذا التباين والمواقف المتعارضة قد كان في معظم الحالات يقع بين قلة من الدراسات لها موقف معين تجاه عنصر من العناصر وكثرة من الدراسات لها موقف مخالف أو متناقض - لموقف القلة - تجاه ذات العنصر، وهنا قد يظن البعض أن هذا الانقسام مرجعه لاختلاف أو لخلل شاذ هذه القلة من الدراسات، ولكن بالرجوع إلى هذه الدراسات وحصرها بالنسبة لجميع هذه العناصر القيادية، نجد أن هذه المواقف المخالفة أو المتناقضة مع موقف الغالبية، لم تقتصر على دراسات بعينها بالنسبة لكافة العناصر، وأن الدراسات المعارضة لموقف الغالبية بالنسبة لعنصر معين ليست كذلك على طول الخط بالنسبة لبقية العناصر، بل كثيراً ما نجدها تقف في موقف الغالبية، وتأتي دراسات أخرى كانت تقف موقف الغالبية لعنصر معين لتقف في موقف الأقلية بالنسبة لعنصر آخر، وعلى ذلك فلا يمكن التعلل بوجود خلل في هذه الدراسات التي تقف مواقف متعارضة لمواقف غالبية الدراسات، ومن ثم القول باستبعادها ليستقيم موقف الفكر الإداري، ولينتفي هذا التباين والاختلاف في مواقفه إزاء العناصر والمقومات القيادية التي أسفرت عنها دراساته.<sup>(٢)</sup>

الأمر الثاني: وجود ١٩ دراسة من دراسات الفترة موضع البحث أسفرت نتائجها عن أن معظم العناصر والمقومات القيادية تختلف وتباين من موقف إلى آخر<sup>(٣)</sup>، ولا شك أن هذا يرجع إلى أن هناك صعوبة تعترض الفكر الإداري في الوقوف على المقومات

(١) انظر ملاحظات Stogdill على نتائج دراسات الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠.

- Ibid, p. 73.

(٢) لقد قمنا بحصر الدراسات التي اتخذت مواقف معارضة لمواقف الغالبية فتبين أن إجمالي تكراراتها هو ٥٦ دراسة موزعة على ٣٦ دراسة (أي ٢٩٪ من إجمالي دراسات الفترة موضع البحث).

(3) Stogdill, R.M., op. cit., pp. 59-61.

والشروط الحقيقية للقيادة، أكثر مما يشير أوينتصر لنظرية من النظريات القيادية على حساب غيرها من النظريات، فالباحث يرى أن التحاكم الى النظرية الموقفية لا يحل المشكلة - مشكلة التعرف على القادة الحقيقيين ومقوماتهم القيادية - بل يتركها هلامية غير محددة المعالم، وكأن الفكر الإداري بعد أن أعياه البحث، يريد أن ينفذ يده من هذا الموضوع بمثل هذا التصور الافتراضى، الذى يبرهن به على عجزه عن الإحاطة بالمقومات والشروط القيادية الحقيقية، ويريد من خلال النظرية الموقفية أن يقن لعجزه هذا، وأن يجعل من هذا العجز أو القصور قاعدة أو قانوناً، كما أن الفكر الإداري المعاصر نفسه قد نحى - أو تجاهل - الى حد كبير هذه النظرية، ولعل أحدث نظرياته تسير وفقاً لآطار المدخل المشترك، وذلك طبقاً لما سبق أن أشرنا إليه فى الفصل الأول، ومعلوم لنا أن المدخل المشترك يرجع ظهور القائد الى شخصيته وسماته ومقوماته، كما يرجعها الى عوامل خارجية (موقفية)، وعلى ذلك فهو يعود بنا الى الموقف الأول، ويجعلنا نتساءل عن ماهية هذه المقومات والعناصر القيادية، والعناصر الموقفية الخارجية، ولعل الذى يشير الى هذا التجاهل للنظرية الموقفية، هو ذلك التزايد المضطرد فى عدد دراسات الفكر الإداري المعاصر التى تستهدف الوقوف على هذه المقومات والشروط، فلا شك أن هذا التزايد يؤكد هذا الرفض للنظرية الموقفية، ويشير فى ذات الوقت الى أن الفكر الإداري موقن بوجود المقومات والعناصر القيادية، لذا فهو يكتف من دراساته لعله يتمكن من الوقوف عليها، فهل نجح فى هذا أم لا؟.

بالرجوع الى التحليل السابق لمواقف الفكر الإداري المعاصر إزاء أهم العناصر والمقومات القيادية التى أسفرت عنها هذه الدراسات الـ ١٢٤ التى قام بها الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، مع الاسترشاد أحياناً بنتائج الدراسات الـ ١٦٢ التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠، يتبين لنا من هذا التحليل أن العناصر القيادية التى اختلفت وتباينت إزاءها مواقف هذه الدراسات هى:

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| ١- العمر.                                    | ٧- الطاقة والنشاط،             |
| ٢- الطول.                                    | ٨- المظهر والزي.               |
| ٣- الوزن.                                    | ٩- طلاقة الحديث                |
| ٤- البنيان أو التركيب الجسمي.                | ١٠- الذكاء.                    |
| ٥- الصحة.                                    | ١١- التفوق الدراسي - التعليمي. |
| ٦- البسالة الجسمانية والرياضية البدنية.      | ١٢- الانبساط - عدم الانطواء.   |
| ١٣- الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين. |                                |



١٤- اعتدال المزاج والتفاؤل.

١٥- الاتزان العاطفى والسيطرة على المشاعر.

١٦- المركز الاجتماعى والاقتصادى.

١٧- الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل.

ولعل هذا يوضح لنا مدى نجاح أو إخفاق الفكر الإدارى المعاصر في الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية، حيث إن هذا يشير إلى أن أكثر من نصف العناصر والمقومات القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفترة موضع البحث (٥١%) لم تسلم من الاختلاف والتباين والانقسام فى مواقف الدراسات إزاء مدى إرتباطها بالقيادة، وكيف أن هذا الانقسام إزاء بعض هذه العناصر والمقومات قد وصل الى حد وقوف بعض هذه الدراسات فى مواقف مناقضة لمواقف بعضها الآخر إزاء العنصر الواحد. ولعل ذلك يؤكد لنا الآن الى أى مدى كان Jennings صادقاً مع نفسه، ومع أقرانه من رجال الفكر الإدارى المعاصر، ومع الحقيقة، حين قال إن نتائج خمسين عاماً من الدراسات قد أخفقت فى تقديم سمة شخصية واحدة، أو مجموعة من الصفات يمكن استخدامها فى التمييز بين القادة وغير القادة<sup>(١)</sup>.

ومن جماع التحليل والبيان السابق، يتضح لنا إلى حد كبير وجود اختلاف وتباين حقيقى فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة العناصر والمقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد.

والآن وعلى ضوء ما سبق، ويعد أن انتهينا إلى التثبت من وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وكذلك تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، أصبح فى الإمكان المضى قدماً نحو التحقق من مدى صحة الفرض الأول الذى يرجع هذا الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وتجاه حقيقة مقوماتها وشروطها القيادية إلى:

١- قصور مناهج البحث المستخدمة.

٢- قصور عمليات القياس المستخدمة.

وسوف نخصص الفصل الثانى للتحقق من مدى صحة الشرط الأول من هذا الفرض، حيث سيقصر على تحليل وتقويم مدى صلاحية مناهج البحث المستخدمة فى المجالات الاجتماعية والنفسية، ومن بينها ظاهرة القيادة الإدارية، أما الفصل الثالث فسوف نخصصه للتحقق من مدى صحة الشرط الثانى من هذا الفرض حيث سنتناول من خلاله تحليل وتقويم مدى صلاحية عمليات القياس المستخدمة فى المجالات الاجتماعية والنفسية.

(1) Koontz, Harold & others, op. cit., p. 665.

## الباب الثانى

تقويم مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة  
فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية  
فى الفكر الإدارى المعاصر





## الفصل الثالث

تحليل وتقويم استخدام المنهج العلمى فى دراسة  
ظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر



## الفصل الثالث

### تحليل وتقويم استخدام المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر

#### مقدمة:

لاشك أن الوقوف على الحقيقة - كان ومازال - هو غاية المفكرين والباحثين فى أى مجال من المجالات، وفى أى مجتمع من المجتمعات، ويرى بعض المفكرين أن الوقوف على الحقيقة يتأثر إلى حد كبير بنوعية وطبيعة وظروف مناهج البحث المستخدمة للكشف عن الحقيقة فى أى من هذه المجالات، ويشير إلى هذا الترابط الدكتور عبدالرحمن بدوى فى كتابه: (مناهج البحث العلمى)، فهو بعد أن تناول التعريف بالمنهج باعتباره: طائفة من القواعد العامة التى يتبعها الباحث من أجل الوصول إلى الحقيقة فى العلم<sup>(١)</sup>، يقرر وجود ترابط بين اخفاق الباحثين فى الوقوف على الحقيقة وبين وجود خطأ فى مناهج البحث أو فى تطبيقاتها، فيذكر فى مقدمة كتابه مانصه أن: «تقدم البحث العلمى رهين بالمنهج، يدور معه وجوداً وعدماً، دقة وتخلخلاً، خصباً وعقماً، صدقاً وبطلاناً».

ومن هنا كان الاهتمام البالغ بتقنين مناهج للبحث العلمى من أيام أرسطو حتى يوم الناس هذا... فما انتكس العلم إلا بسبب النقص فى تطبيق المناهج العلمية، أو فى تحديدها، وما نما وازداد أصالة إلا بالدقة فى تحديد هذه المناهج وتقرير مبادئها القويمة<sup>(٢)</sup>. وعلى ضوء هذا الترابط الذى يعتقد البعض فى وجوده فلقد كان فى الإمكان أن نكتفى بواقع حال الفكر الإدارى المعاصر وإخفاقه فى الوقوف على حقيقة القيادة كبرهان ودليل على وجود خلل وقصور تعاني منه مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة، وذلك استناداً إلى ذلك الرأى السابق الإشارة إليه، ولكننا أثرنا الماضى فى تحليل وتقويم مناهج البحث المستخدمة فى مجال القيادة الإدارية فى العصر الحديث، بغية التثبت من حقيقة وجود القصور والخلل فى مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك المجالات.

وفى هذا الصدد فإننا سوف نتناول النقاط التالية:

أولاً: الوقوف على منهج - أو مناهج - البحث المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وسوف نتناول فى هذا الصدد:

( أ ) إلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية.

(١) د. عبدالرحمن بدوى، مناهج البحث العلمى، القاهرة. دار النهضة العربية، ١٩٦٣، ص ٣.

(٢) المرجع السابق، المقدمة، ص ٧.



( ب ) سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث، وشيوع استخدامه فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

ثانيا: الوقوف على مدى صلاحية المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وسوف نتناول فى هذا الصدد:

( أ ) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة الظواهر الطبيعية.

( ب ) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

أولا: مناهج البحث المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وفى هذا الصدد سوف نقوم بإلقاء نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية فى الفكر الإنسانى، ثم نتبع ذلك ببيان مدى سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث وامتداد وشيوع استخدامه فى مجال البحث عن حقيقة القيادة الإدارية.

( أ ) نظرة عامة على مناهج البحث الوضعية: إن المذاهب الفكرية التى انحاز إليها الفكر الإنسانى للوقوف على الحقيقة أربعة مذاهب رئيسية:

١ - المذهب العقلى. ٢ - المذهب الحسى.

٣ - المذهب الارتياضى. ٤ - المذهب الحدسى.

ولما كانت طبيعة كل من المنهجين الأخيرين لا تتطلبان أو تستوجبان الأخذ بمناهج محددة خاصة بهما للوقوف على الحقيقة، نظراً لأن المذهب الارتياضى يرى أنه لا سبيل أمام الإنسان لإدراك الحقيقة كما أن المذهب الحدسى يرى إن الإنسان لا يستطيع إدراك الحقيقة فى مجالات النفس وغيرها من المجالات غير المادية عن طريق حواسه أو عقله، وأن وسيلته الوحيدة للوقوف على الحقيقة فى هذه المجالات هو الحدس أو الإلهام، وهو من الأمور الذاتية التى قد يتميز بها فرد من الأفراد ولا يتميز بها آخر، وعلى ذلك فقد بات المجال مقتصرًا على أنصار كل من المذهب العقلى والمذهب الحسى، فيما يتعلق بتقديم وتحديد أنسب المناهج للوقوف على الحقيقة فى كافة المجالات الطبيعية والاجتماعية. ويعد المنهج الاستنباطى من أهم المناهج التى انبثقت عن المذهب العقلى، ويعد المنهج الاستقرائى من أهم المناهج التى انبثقت عن المذهب الحسى. ولقد ازداد الصراع بين أنصار كل من هذين المنهجين على مدار التطور الفكرى الإنسانى وخاصة

فى الفترة الأخيرة، حيث إنقسمت الغالبية العظمى من العلماء والمفكرين إلى فريقين<sup>(١)</sup>: أحدهما: يرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من داخل الإنسان متجهاً الى خارجه وأولئك هم العقليون - مذهباً ومنهجاً - حيث يرون أن الوقوف على الحقيقة يستلزم الاستناد لأصول ومقولات مجبولة فى فطرة العقل على أساسها يمكن استنباط دقائق المعرفة دون حاجة إلى اللجوء الى مشاهدات خارجية، أما الفريق الآخر فيرى أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ من خارج الإنسان متجهاً الى داخله وأولئك هم أصحاب المنهج الاستقرائى التجريبي - الحسين مذهباً ومنهجاً - حيث يرون أن طريق الوقوف على الحقيقة يبدأ بتحصيل معطيات حسية عن العالم الخارجى تنقلها إلينا حواسنا، ولقد حاول بعض المفكرين والعلماء الجمع بين كل من المنهجين عن طريق الاستناد إلى ضرورة كل من مقولات العقل ومبادئه الى جانب معطيات الحواس للوقوف على الحقيقة، ولكن بالرغم من هذه المحاولات فإن الخلاف يثور بين هذين الفريقين عند طرح التساؤل التالي حول تحديد من له الأولوية المطلقة فى هذا الخصوص، أهو العقل أم الحواس؟ فمن جعل الأولوية للعقل انحاز للعقليين ومنهجهم الاستنباطى، ومن جعل الأولوية للحواس انحاز للحسين ومنهجهم الاستقرائى.

(ب) سيادة المنهج العلمى كمنهج وحيد للبحث فى العصر الحديث ، وشيوع استخدامه فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية: اننا إذا نحينا جانباً كافة هذه الاتجاهات فى المواقف والاتجاهات حيال مناهج البحث عبر مسار الفكر الإنسانى وتطوره، واتجهنا للتعرف على موقف الفكر الإنسانى فى العصر الحديث من هذه المناهج، لتبين لنا أن هذا الفكر قد حسم موقفه بشكل كبير وملموس حيث يبدو لنا واضحاً جلياً مدى تحيزه وتشيعه للمنهج التجريبي الاستقرائى بشكله الحديث، حيث أطلق عليه المنهج العلمى، وأصبح واضحاً ضمناً وطبقاً لمفهوم المخالفة، أن مادونه من المناهج مناهج غير علمية ولم يقتصر مجال هذا المنهج على استخدامه فى دراسة العلوم والظواهر الطبيعية والمادية - حيث حقق نجاحاً ملحوظاً وملموساً يشهد به الجميع - بل امتد نطاقه ليستخدم كذلك فى دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية، وأصبح الكثير من المفكرين والباحثين فى هذه المجالات يرون فيه، أنه أدق منهج من مناهج البحث فى هذه الظواهر بصفة عامة<sup>(٢)</sup>، بل ويرى أحد المفكرين المتخصصين فى هذا المجال أن أهم حدث فى علم النفس الاجتماعى الحديث هو إدخال المنهج التجريبي فى دراسته<sup>(٣)</sup>، بل اننا نجد أن كثيراً من المراجع التى تتناول مناهج البحث

(١) د. زكى نجيب محمود، من زاوية فلسفية، مرجع سابق، ص ٦١

(٢) د. حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعى، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧، ص ٢٥.

(٣) المرجع السابق، ص ٢٥، نقلاً عن:

- Murphy, G., The Future of Social Psychology in Historical Perspective, in Klineberg, and Christic, 1955, op. cit, pp. 21. 37.

في مجالات العلوم الاجتماعية والنفسية عند عرضها لمناهج وأساليب البحث المستخدمة في هذه المجالات، قلما تشير إلى المناهج الأخرى، بينما نجد أن المنهج العلمي قد صار موضع اهتمام الباحثين المعنيين بمناهج البحث الوضعية.

ويكفى للتدليل على هذا الرجوع إلى أى مرجع من المراجع المتخصصة في هذا المجال<sup>(١)</sup>. ولقد كان طبعياً أن يستجيب رجال الفكر الإداري المعاصر لهذا الاتجاه، ويتشيعوا بدورهم لاستخدام المنهج العلمي في أبحاثهم ودراساتهم المعنية بالكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، لعلمهم يستطيعون عن طريقه الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية. ومع بداية القرن الحالى تزايد هذا الاتجاه لديهم، وقل اعتمادهم على المنهج الفلسفى التجريدى، ذلك المنهج الذى تستطيع أن تلحظ البدايات الأولى لاستخدامه في مجال القيادة في كتابات قدامى المفكرين والفلاسفة الأغريق والرومان<sup>(٢)</sup>، الذين كانوا ينحون في دراساتهم للقيادة إلى وضع تصورات نظرية ونماذج مثالية «افتراضية» لما يجب أن تكون عليه القيادة، ومع شيوع استخدام المنهج العلمى بدأ الفكر الإداري ينصرف عن هذا النهج النظرى التجريدى في دراسة القيادة، وبدأت دراسته وأبحاثه تهتم بواقع القيادة ورصد وتحليل النماذج القيادية الناجحة، بغية الكشف عن حقيقة هذه القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها، ولقد كانت أبرز الوسائل التى انتهجها الفكر الإداري في دراسته للقيادة<sup>(٣)</sup>:

١ - أسلوب الاستقراء التاريخي: حيث أخذ العلماء في رصد واستقراء وتحليل النماذج القيادية الناجحة.

٢ - أسلوب الاستقراء التجريبي القائم على الملاحظة.

٣ - أسلوب الاستقصاءات الميدانية لأطراف الموقف القيادي.

---

(1) Neale., Jehn M., & Liefert, Robert M., Science and Behavior (Methods of Research), N.J. Prentice-Hall Inc., 1973,

- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964,

- Scott, William, A., Introduction to Psychological Research, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1962,

- Murphy, G., The Future of Social Psychology, op. cit.

(2) Koontz, Harold, & Others, op. cit., p. 664,

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 24,

- Stogdill, R.M., op. cit. pp. 36-38.

(٣) د. فتوح أبو العزم، القيادة، القاهرة: معهد الإدارة العامة، ١٩٦٦، ص ٦-٤. د. حنفى محمود سليمان، مرجع سابق،

ص ٢٠٩-٢١٢



ولقد شاع استخدام المنهج العلمى بأساليبه ووسائله المختلفة فى العصر الحديث فى دراسة مجالات العلوم الطبيعية والاجتماعية، وتوارت مناهج البحث الأخرى بعد أن هجرها الباحثون، خاصة بعد أن أسفر استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة العلوم والظواهر الطبيعية عن تحقيق طفرات علمية كبيرة، ولقد بلغ من طغيان تأثير هذا المنهج فى العصر الحديث أن ظهر اتجاه فى الغرب ينادى بأن علوم الاجتماع والنفس والأخلاق وبقية العلوم الاجتماعية، يجب أن تُدْعَن للمنهج العلمى وقواعده ووسائله فى البحث، إذا كانت تريد أن تحتفظ ببقائها فى الحياة<sup>(١)</sup>.

### ثانياً: مدى صلاحية المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وسوف نقوم فى هذا الصدد بالوقوف أولاً على مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية، ثم نتبع ذلك ببيان مدى صلاحية استخدام ذات المنهج بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

( أ ) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة الظواهر الطبيعية: يقوم المنهج العلمى، وترتكز دعائمه على مسلمتات ثلاث أساسية، بدونها لا يستطيع أن ينهض هذا المنهج ويختل بناؤه، وتلك المسلمتات هى<sup>(٢)</sup> :

١ - مسلم الحتمية: ويقوم هذا المسلم على افتراض ادعاء مقتضاه، أن هناك نظاماً مُعِيناً يحكم الظواهر التى تحدث فى الكون، وأن هذا النظام يمكن أن نشاهده فى التلازم فى التغيير الذى يحدث بين الظواهر المختلفة.

٢ - مسلم الاضطراد: ويقوم هذا المسلم على أساس التسليم والاعتقاد بأن النظام الذى يحكم الظواهر الكونية - مسلم الحتمية - مضطرد الحدوث، أى أن هذا المسلم يقوم على افتراض أو ادعاء مقتضاه، أن ما حدث على نحو معين فى الماضى سوف يحدث على نفس النحو فى المستقبل إذا ظلت الظروف على ما هى عليه.

٣ - مسلم الحسية: ومقتضى مسلم الحسية أن معرفتنا بهذا النظام الحتمى المضطرد الحدوث، لا تتأتى إلا عن طريق الحواس والخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة، تلك هى مسلمتات المنهج العلمى، والتى تمثل الركائز الأساسية التى يستند إليها هذا المنهج، والتى إن انهارت انهار تبعاً لها بناء هذا المنهج<sup>(٣)</sup>.

وبالرغم من أهمية هذه المسلمتات، فإنها لاتعدوا أن تكون مجرد افتراضات ودعاوى - تفتقر الى برهان أو دليل على صدقها وصحتها، ولقد عجز علماء العصر الحديث

(١) د. محمد غلاب، المعرفة عند مفكرى المسلمين، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، بدون تاريخ، ص ١٤٤.

(٢) د. محمد عماد الدين اسماعيل، المنهج العلمى فى تفسير السلوك، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ١٩٧٠، ص ٤٠-٥٤.

(٣) د. محمد عماد الدين سليمان، مرجع سابق، ص ٤٤.

ومازالوا عاجزين - عن تقديم مثل هذا البرهان أو الدليل<sup>(١)</sup>، ومع ذلك فإن هذه المسلمات وإن لم يكن قد توافر دليل أو برهان على صدقها وصحتها، فذلك لم يتوافر دليل أو برهان على عدم صدقها وصحتها. ولكن علماء العصر الحديث يسلمون بصحة هذه المسلمات انطلاقاً من الضرورة العملية<sup>(٢)</sup>، وهذا النفع الذي تحقق من الأخذ بالمنهج العلمى والتسليم بهذه المسلمات، والمتمثل فى هذا التقدم المضطرد فى مجال دراسة الظواهر الطبيعية، وهذا الكم الهائل من القوانين والنظريات العلمية التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى دراسة هذه المجالات، فهم يرون فى هذه النتائج خير دليل وبرهان على صدق وصحة الأخذ بهذه المسلمات. وعلى ذلك فقد انتهى الفكر الإنسانى فى العصر الحديث، من أن معيار الحكم على صحة وصدق هذه المسلمات، ومن ثم صلاحية استخدام المنهج العلمى، هى تلك الضرورة العملية، وتلك النتائج الإيجابية الملموسة الناتجة عن استخدامه فى أى من المجالات، ومن ثم فإننا نستطيع الحكم بصلاحية استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية، وذلك استناداً إلى النتائج الإيجابية الملموسة التى أسفر عنها استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة هذه الظواهر.

(ب) مدى صلاحية استخدام المنهج العلمى بمسلماته الأساسية فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية: سبق أن أشرنا إلى أن العلماء قد اتخذوا من تلك النتائج الإيجابية الملموسة التى حققها استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية قرينة على صحة وصدق مسلماته، ومعياراً لهم للحكم على صلاحية استخدامه فى هذا المجال، وأى مجال آخر، ولقد كانت تلك النجاحات التى حققها هذا المنهج فى مجال العلوم الطبيعية أثر كبير فى شيوع استخدام هذا المنهج فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، فقد أغرت تلك النجاحات رجال الفكر الإدارى المعاصر - كما أغرت غيرهم من علماء العلوم الاجتماعية - بانتهاج هذا المنهج لعلمهم ينجحون فى الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ولكن الملاحظ أن استخدام هذا المنهج فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، لم يسفر عن تحقيق أى تقدم إيجابى ملموس فى هذا الصدد، ولعل خير شاهد على ذلك ما انتهت إليه نتائج ٢٨٧ دراسة أجريت خلال الفترة من ١٩٠٤ - ١٩٧٠، والتى سبق لنا مناقشتها فى الفصل الثانى، وبالرغم من أن كافة هذه

(١) د. محمود قاسم، مرجع سابق، ص ٧٤.

د. يحيى هاشم حسن فرغلى، الجانب الدفاعى والبنائى لعلم الكلام الإسلامى، القاهرة: إذاعة القرآن الكريم، برنامج مائدة الله، سلسلة المحاضرات.

(٢) د. محمود قاسم، المرجع السابق، ص ٧٢، ٧٦.

الدراسات قد انتهجت المنهج العلمى فى دراستها، وسعيها للوقوف على حقيقة القيادة الادارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية<sup>(١)</sup>، ورغم هذا فقد انتهت هذه الدراسات الى ذات الموقف الذى بدأت منه، فقد بدأت هذه الدراسات وحقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها، والفكر الإدارى المعاصر مواقف مختلفة ومتباينة ومتزامنة، وانتهت حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها مختلف عليها والفكر الإدارى المعاصر مازالت مواقفه مختلفة ومتباينة ومتزامنة فى هذا الصدد. بل والملاحظ، أن الهوة قد ازدادت والخلافات قد اتسعت، وأن الوقوف على حقيقة القيادة قد أصبح يبدو أنه أصعب منالاً - فى ظل استخدام المنهج العلمى - عن ذى قبل.

وبالتحاكم إلى معيار الضرورة العملية والنتائج الايجابية التى اتخذها العلماء فى العصر الحديث برهاناً على صحة استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية وصحة وصدق مسلماته، استناداً إلى ذلك وعلى ضوء النتائج المحدودة الأثر والقيمة التى أسفر عنها استخدام هذا المنهج فى مجال دراسة ظاهرة القيادة والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية، فإننا نستطيع القول أن هذا المنهج بمسلماته الثلاث مازال يفتقر لتوافر الدليل أو البرهان على صحة وصدق التسليم بمسلماته الأساسية فى مجال دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

كما نستطيع القول أنه بالتحاكم إلى مسلم الحسية - أحد المسلمات الثلاث الأساسية التى يقوم عليها المنهج العلمى - يستوجب عدم استخدام المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، حيث تقضى هذه المسلمة بأن معرفتنا بالظواهر الكونية المحيطة بنا لا تتأتى إلا عن طريق الحواس أو الخبرة الحسية المباشرة أو غير المباشرة، فى حين أن ظاهرة القيادة من الظواهر الاجتماعية والنفسية التى لا يتأتى الوقوف عليها عن طريق الحواس<sup>(٢)</sup>، وعلى ضوء ماسبق يتبين لنا أن المنهج العلمى لا يصلح للاستخدام فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن مقوماتها وعناصرها القيادية، وإن كان هذا لا يتنافى مع صلاحية هذا المنهج للاستخدام فى دراسة الظواهر الطبيعية، وأن المنهج العلمى ليس معيباً فى ذاته، ولكن العيب والقصور يلحقان به عندما يستخدم للكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وغيرها من الظواهر غير الحسية.

ويجدر بنا أن نشير فى ختام هذا التحليل والتقويم لاستخدام المنهج العلمى فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية إلى أمرين:

---

(1) Stogdill. R.M., op. cit., pp. 72 - 91.

(2) Kerlinger, F.N., op. cit., pp. 417 - 418.



**الأمر الأول:** أن المنهج العلمى وإن كان استخدامه فى مجال دراسة الظواهر الطبيعية قد حقق نتائج إيجابية ملموسة، وطفرات كبيرة فى مجال الكشف عن حقيقة كثير من الظواهر الطبيعية، فإن هذا يجب ألا ينسينا أن مادونه من مناهج وضعية قد حققت هى الأخرى نجاحات فى مجال الكشف عن حقيقة تلك الظواهر، فكل من المنهج الاستنباطى، والمنهج التجريبي ذو المفهوم الآلى للسببية. قد حقق قدراً من النجاح فى هذا المجال، بل إن هناك من يرى أن المذهب الحدسى - الإلهامى - قد حقق هو الآخر قدراً من النجاح فى هذا المجال، ومن ذلك وقوف أينشتين فى عام ١٩٠٥ على القانون الذى يحدد العلاقة بين المادة والطاقة، ونجاح العلماء بعد ذلك فى التدليل على صحة هذا القانون<sup>(١)</sup>، ومن ذلك أيضاً تنبؤات العالم الروسى مندليف فى عام ١٨٦٩ بأوصاف ثلاثة عناصر مستحدثة وتحديد له خصائصها وأوزانها الذرية، وقد ثبت بعد ذلك صحة تنبؤاته وأحد هذه العناصر هو عنصر الجرمانيوم المستخدم حالياً فى صناعة الترانزستور<sup>(٢)</sup>، ويجدر بنا أن نشير كذلك أن نجاح المنهج الرياضى فى اكتشاف كوكبى نبتون، وبلوتو - أفلاطون - رياضياً قبل أن يتم اكتشافهما حسياً باستخدام المنظار<sup>(٣)</sup>.

كما نود أن نشير فى ذات الوقت - ومن جهة أخرى - أن المنهج العلمى وإن كان قد أخفق فى تحقيق تقدم ايجابى ملموس فى مجال الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، فإن مادونه من مناهج وضعية قد أخفقت هى الأخرى فى تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة فى هذا المجال، ولاشك أن عزوف الفكر الإدارى عنها وإقباله على المنهج العلمى منذ أوائل القرن العشرين يعد دليلاً على مدى إخفاق تلك المناهج الوضعية. ولاشك أن هذا يؤكد لنا صحة ما سبق أن أشرنا إليه بخصوص قصور المنهج العلمى عن الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، من أن قصور المنهج العلمى - ومادونه من مناهج - فى هذا المجال ليس مرجعه قصوراً فى ذات المنهج - أو المناهج الوضعية الأخرى - بقدر ما هو قصور ناتج عن استخدامهما فى دراسة ظاهرة غير محسوسة كظاهرة القيادة الإدارية، هى بحكم طبيعتها وذاتيتها فوق نطاق قدرات: عقل وحواس الإنسان، ومن ثم فوق مستوى وإمكانات مناهج البحث الوضعية.

(١) أحمد حسين، الطاقة الإنسانية، القاهرة دار القلم، ١٩٦٣، ص ١٧٢، نقلاً عن: (د. فؤاد صروف، أساطين العلم الحديث، ص ٤٦).

(٢) المرجع السابق، ص ١٧١-١٧٢، نقلاً عن: (برنارد جافى، بواتق وأنايب قصة الكيمياء، ترجمة د. أحمد زكى، ص ١٤٥).

(٣) د. حامد عوض الله، الألوهية وفكر العصر - أمناك إله؟ القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٦، ص ٦٩، ١١٤-١١٥، ~ أحمد حسين، مرجع سابق، ص ١٧٠، نقلاً عن: (هربرت سبنسر جوتز، الفلك العام، ترجمة عبدالحميد سماحة، و د. حلمى عبدالرحمن، ص ٣٦١).

الأمر الثاني: أن علماء الغرب وإن كانوا هم أول من دعا وروج في أوائل هذا القرن لاستخدام المنهج العلمى فى مجال القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر النفسية والاجتماعية، فإن هناك دلائل وإشارات إلى أنهم فى الغرب الآن، ونحن نكاد نقرب من نهاية القرن العشرين قد بدأوا يدركون فساد مادعوا إليه وروجوا له، ومن ذلك:

( أ ) ظهور اتجاهات وفلسفات رافضة للمنهج العلمى، وتأتى الوجودية فى مقدمة الحركات الفلسفية التى جاءت تعبيراً عن هذا الرفض (١) .

(ب) ظهور نزعات واتجاهات فى الفن والأدب رافضة لهذا المنهج، وتأتى حركة الفن الحديث التى تنادى بالفرار إلى عالم اللامعقول فى مقدمة تلك الاتجاهات الرافضة، ويخصوص تلك الظاهرة فى الفن والأدب يرى البعض: «أن عصرنا الحاضر بعد أن ينس من عالم الصحو لجأ إلى عالم الأحلام» (٢).

ونود أن نشير بخصوص تلك الاتجاهات الفلسفية والفنية الأدبية الرافضة للمنهج العلمى إلى ما يلى:

١ - ان الرافضين للمنهج العلمى فى الغرب، إنما يرفضونه فى مجال دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية، والقول بغير ذلك يكذب هذا التقدم المادى الهائل المضطرب الذى يحققونه فى الغرب يوماً إثر يوم نتيجة لحرصهم على استخدام المنهج العلمى فى دراسة الظواهر الطبيعية والمادية.

٢ - إن هذا الاتجاه الرافض للمنهج العلمى، وإن كان مازال محدود الحجم، فإننا نرى أن هذا الرفض بمثابة اعتراف من الغرب بقصور المنهج العلمى، وعدم جدوى استخدامه فى دراسة الظواهر الاجتماعية والنفسية.

(ح) وبغض النظر عن هذه الحركات الأدبية وتلك الاتجاهات الفلسفية، فإن هناك دلائل سلوكية تعد قرينة على أن الغرب يدرك فى الواقع مدى قصور وإخفاق المنهج العلمى - وما دونه من مناهج وضعية - فى الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية، وتلحظ هذا واضحاً جلياً من مسلك الغرب تجاه النتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى دراسة كل من الظواهر الطبيعية والمادية والظواهر الاجتماعية والنفسية، حيث نلحظ مدى اهتمام وعناية الغرب بالنتائج التى أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية والمادية، وحرصه على تكتم النتائج التى توصل إليها فى هذا، واعتبارها من قبيل الأسرار العلمية، فنجدهم فى الغرب حريصين على الاستئثار بهذه النتائج

(١) دزكى نجيب محمود، من زاوية فلسفية، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩، ص ٨٠.

(٢) دزكى نجيب محمود، المرجع السابق ص ٨٨ - ٨٩.

لأنفسهم، والذين بها على غيرهم، وفي نفس الوقت الذي يقفون فيه هذا الموقف من النتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج العلمى فى مجال العلوم الطبيعية والمادية، نجدهم يقفون موقفاً آخر ويسلكون مسلكاً مغايراً تماماً بالنسبة للنتائج التي أسفر عنها استخدام المنهج فى مجال العلوم الاجتماعية والنفسية، حيث نجدهم هنا لا يحرصون على تكتم نتائج دراساتهم وأبحاثهم التي انتهجت المنهج العلمى، ولا يضمنون بها على غيرهم، بل نجدهم على العكس من ذلك تماماً يقومون بنشرها والترويج لها.

ولعل فى هذا الموقف المتناقض أبلغ دليل على أنهم فى الغرب يدركون حقيقة بضاعتهم ، حقيقة الغث منها الذى يحتاج للدعاية والترويج، وحقيقة الثمين منها الذى يحتاج للحرص عليه والاستئثار به وعدم التفريط فيه.

ولكننا نعتقد أنه بالرغم من كل هذه الإشارات والدلائل، فإن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب ويسلم صراحة بقصور وعدم صلاحية المنهج العلمى - وما دونه من مناهج وضعية - للاستخدام فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية، فإنهم فى الغرب يدركون تماماً معنى تسليمهم بهذا بعد أن أحيط بهم وأسقط فى أيديهم على ضوء إخفاق المناهج الوضعية تباعاً وآخرها المنهج العلمى فى تحقيق نجاحات إيجابية ملموسة فى هذا المجال، وأن الإقرار بهذا الإخفاق يعنى التخلّى عن تلك المناهج الوضعية والتسليم معناً بوجود التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه.

والدليل على أن الأمد سيطول حتى يجهر الغرب بإخفاق المنهج العلمى - وما دونه من مناهج وضعية - فى هذا المجال هو أن القلة الرافضة التي أعلنت رفضها لهذا المنهج لم ترتضى لنفسها التحاكم إلى منهج الله الخالق، وإن رضيت لنفسها الخبل والجنون وغيبت حواسها وعقولها بالخمور والأفيون والجنس والشذوذ وكل موبقات عالم اللامعقول. وبالرغم من تزايد الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية والاجتماعية التي أصبح يعاني منها الأفراد والجماعات فى العصر الحديث عن ذى قبل<sup>(١)</sup>، وبالرغم من فشل علماء هذا العصر بمناهجهم الوضعية - وآخرها المنهج العلمى - فى التصدى لعلاج هذه الأمراض والأزمات والمشكلات، وبالرغم من أن البعض منهم كانوا يهاجمون الدين، ويقولون عنه أنه أفيون الشعوب، أصبح هؤلاء العلماء هم الذين يقدمون الأفيون ومشتقاته فى شكل أدوية وعقاقير ومسكنات ومهدئات ومغيبات أفيونية وغير أفيونية كنوع من التسكين والتخفيف من حدة تلك الأمراض والأزمات والمشكلات النفسية

(١) للوقوف على مزيد من البيانات والاحصاءات فى هذا الصدد ، انظر:

د يوسف القرضاوى ، الايمان والحياة ، القاهرة: مكتبة وهبة ، ١٩٧٨ ، ص ٢٢٢ - ٢٢٣



والاجتماعية المستعصية على الحل بعد أن استعصى عليهم أمر الوقوف على حقيقتها وحقيقة العوامل المسببة لها.

ولعل إخفاق المنهج العلمى - ومادونه من مناهج وضعية - فى الوقوف على حقيقة القائد الإدارى الرشيد، وحقيقة المقومات والعناصر القيادية التى يكفل توافرها تمكنه من القيام بتحقيق وتلبية احتياجات وأهداف الأفراد والجماعات والمجتمعات بكفاءة وفعالية، كان أحد العوامل وراء تفشى واستفحال شأن تلك الأمراض والأزمات والمشكلات الاجتماعية والنفسية التى أصبح يعانى منها أفراد وجماعات ومجتمعات العصر الحديث.

خلاصة القول إذن: ومن جماع ما سبق يتأكد لنا صدق الشرط الأول من الفرض الأول ، والذي يرجع الاختلاف والتباين (المتزامن) فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور مناهج البحث المستخدمة للكشف عن حقيقة تلك القيادة، وحقيقة مقوماتها وشروطها القيادية.

وإن كنا نود أن نضيف أن هذا القصور ليس قصورا فى المنهج ذاته بقدر ما هو قصور ناتج عن استخدام خاطئ للمناهج الوضعية - وآخرها المنهج العلمى - فى دراسة ظاهرة غير حسية كظاهرة القيادة هى بطبيعتها يعتبر الوقوف على حقيقتها فوق قدرات: حواس وعقل ومناهج الإنسان.

وعلى ضوء تحققنا من صحة الشرط الأول من الفرض الأول، فقد تبقى أمامنا أن نتحقق من مدى صحة الشرط الثانى من هذا الفرض، والذي يرجع كذلك هذا الاختلاف والتباين (المتزامن) فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية إلى وجود قصور فى عمليات القياس المستخدمة.



## الفصل الرابع

تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية  
فى الفكر الإدارى المعاصر





## الفصل الرابع

### تحليل وتقويم عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر

أولاً: مصاعب وأهمية القياس العلمى لظاهرة القيادة الإدارية:

إذا كانت هناك آراء لبعض الكتاب تربط بين التقدم العلمى فى أى مجال من مجالات البحث، وبين مدى دقة وصلاحيه مناهج البحث المستخدمة<sup>(١)</sup>، فإن هناك آراء أخرى تربط أيضاً بين مدى التقدم العلمى فى أى مجال من مجالات البحث، وبين مدى دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة، وترى تلك الآراء أن القياس الصحيح عملية جوهرية، لاغنى عنها لتحقيق التقدم العلمى والنجاح فى الوقوف على حقيقة أى ظاهرة من الظواهر<sup>(٢)</sup>.

وعلى ذلك فإن فى الامكان - ويمقتضى التحاكم إلى هذه الآراء أن نرجع إخفاق الفكر الإدارى المعاصر فى الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، إلى عدم دقة وصحة عمليات القياس المستخدمة، فى هذا الصدد وعدم صلاحيتها للوقوف على حقيقة تلك الظاهرة.

وقد يكون هذا الاستنتاج صحيحاً إلى حد كبير، فالمشاهد أنه بالرغم من أهمية القياس العلمى الصحيح، فإن هذا الموضوع لم يلق الاهتمام الكافى بعد من قبل رجال الفكر الإدارى المعاصر المعنيين بدراسة وقياس حقيقة القيادة الإدارية، ولعل خير شاهد على ذلك أن العديد من دراسات وأبحاث القيادة يتم القيام بها، بالرغم من عدم توافر معيار القياس الصحيح لهذه الظاهرة، وبالرغم من أن توافر هذا المعيار الصحيح يعتبر ضرورة لاغنى عنها للقياس العلمى الصحيح<sup>(٣)</sup>.

وبدلاً من أن تتجه تلك الدراسات والأبحاث بجهودها نحو العمل على استكشاف هذا المعيار - أو حتى الاتفاق على معيار موحد تنطلق منه - نجد العديد من هذه الدراسات تبدأ البحث من منطلق التحاكم إلى معايير تحكمية لنمط القيادة الإدارية الرشيدة والفعالة، بالرغم من أن هذه الأنماط المعيارية التحكمية كثيراً ما تختلف من باحث إلى آخر<sup>(٤)</sup>.

(١) د. عبد الرحمن بنوى، مرجع سابق، ص ٢، ٧.

(٢) د. عبد الباسط محمد حسن، مرجع سابق ص ٤٩٢.

(3) French, Wendell, op. cit, P. 143.

(٤) د. حنفى محمود سليمان، إدارة الموارد البشرية - انتقاء المديرين، القاهرة. الاتحاد الدولى للبنوك الإسلامية، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ٢٠٩ - ٢١٠، د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٤ - ٥.

Stogdill, R. M., op. cit, PP 36 - 38.

وقد كان المنطق يستوجب أن تنتهى دراسات وأبحاث القيادة بالوقوف على هذا المعيار ، لا أن تبدأ به بهذا الشكل التحكمي<sup>(١)</sup>، فإذا ما تم لها ذلك كان الطريق ميسرا أمامها للمضى قدماً فى بحث ودراسة كافة جوانب وأبعاد القيادة الإدارية من منطلق التحاكم إلى هذا المعيار الصحيح.

ولعل هذا المسلك من قبل رجال الفكر الإدارى المعاصر، إنما هو فى الحقيقة انعكاس لوجود عديد من الصعوبات التى تعترض عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر غير الحسية - بصفة عامة، وبصفة خاصة الوقوف على المعايير العلمية الدقيقة لظاهرة القيادة - وغيرها من الظواهر غير الحسية، ولقد أشار إلى هذه الصعوبات عديد من الكتاب<sup>(٢)</sup>.

ونورد فيما يلى عدداً من الصعوبات والعقبات التى تعترض قياس ظاهرة القيادة وغيرها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية) التى أشار إليها ج. واين رايتستون وزملاؤه<sup>(٢)</sup>:

- ( أ ) تأثير العوامل الشخصية الذاتية - المرتبطة بالشخص - كالصحة والمرض أو التوتر العصبى أو النشاط أو التعب على دقة قياس تلك الصفات والقدرات.
- (ب) تأثير عوامل المصادفة والأحداث العارضة وانعكاسها على عمليات قياس الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

---

(١) د.حنفى محمود سليمان، مرجع سابق، ص ٢١٠.

(٢) د.محمد عبد السلام أحمد، القياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٠، ص٢٩٩.

رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، ١٩٧٠، ص٤٨.

٥٠، د.إبراهيم العيسوى القياس والتنبؤ فى الاقتصاد، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨، ص١٢ - ١٣.

ج واين رايتستون وآخرون ، التقويم فى التربية الحديثة، ترجمة د.وهيب سمعان وآخرون ، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية ، ١٩٦٥، ص٧٤.

- Anastasi, Anne, Psychological Testing, N.Y: Macmillan Publishing Co., Inc 1976, P. 103.

- Neale, John, M., Science and Behavior N.J: Prentice - Hall, Inc, 1973, PP. 87 - 88.

- Scolliam A., & Werthdmer, Michale, Introduction To Psychological Research, N.Y: Jehn Wiley & sons, Inc., 1962, PP. 183 - 193.

- Kerlinger, Fred, N., Foundations Of Behavioral Research, N. Y., Holt Rinehart and Winston, Inc., 1964, PP. 412, 417 - 419, 444 - 445.

- Adams, Georgaia, Sachs, Measurement and Evaluation, N. Y: Holt, Rinehart and Winston, Inc., PP. 151- 152.

(٢) ج. واين. رايتستون وآخرون، مرجع سابق ص ٧٤.



(ح) تأثير وانعكاس العوامل الخارجية المرتبطة بالظروف والمتغيرات البيئية على عمليات قياس تلك الصفات والقدرات والمهارات الفردية.

(د) تباين كل من الصفات النفسية، العامة والخاصة، وكذلك القدرات والمهارات الفردية من فرد إلى آخر - بل وتباينها لدى الفرد الواحد من فترة إلى أخرى - ومن ثم صعوبة التعميم.

هذه هي بعض الصعوبات التي أشار إليها بعض الكتاب، والتي تعترض عمليات قياس الظواهر - غير الحسية - بشكل عام، وتعترض الوقوف على معيار القياس الصحيح بشكل خاص ولقد أشار إلى ذلك Wendell French حيث يقول :

«ربما تكون المشكلة الأكثر صعوبة في عملية القياس هي تحديد المعيار المناسب، ولذلك فغالبا ما تكون هي الخطوة الوحيدة من خطوات القياس التي لا تؤدي مطلقاً، بالرغم من أن المنطق السليم يقضى بأن تكون هي أول ما يجب عمله».

ولقد كان جديرا بالفكر الإداري المعاصر مع تلك الأهمية التي لعملية القياس العلمي الصحيح، ومع تلك التحذيرات التي أشار إليها هؤلاء الكتاب حول الصعوبات التي تعترض القياس العلمي لظاهرة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر غير الحسية - أن يولى هذا الفكر اهتماماً أكبر بعمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية، وأن يحرص على أن تتوافر بعناصرها الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة عناصر عملية القياس، ومن ثم يصبح في إمكانه الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ولكن إخفاق الفكر الإداري في الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، واستمرار هذا الانقسام والتباين في مواقف الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد، يشير إلى أن هذا لم يتحقق، وأن هناك قصوراً في عمليات القياس المستخدمة لقياس تلك الظاهرة، ومن هنا صار إلزاماً علينا أن نتحقق من حقيقة هذا القصور، ومن ثم فسوف نقوم في البند ثانياً ببيان أنواع ومستويات وعناصر القياس بشكل عام، ثم نقوم بعد ذلك بدراسة الشروط العلمية لصحة عناصر عملية القياس ومدى توافرها في عناصر عملية قياس ظاهرة القيادة الإدارية.

### ثانياً: أنواع ومستويات وعناصر القياس:

(أ) أنواع القياس: للقياس تصنيفات متعددة ومن تلك التصنيفات تصنيف القياس إلى: قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية، وقياس الظواهر الطبيعية والمادية، وتصنيفه كذلك إلى: القياس في المنطق، والقياس في اللغة، والقياس في الإحصاء والقياس بمعنى

تقدير أوزان الأشياء - القياس الكمي -<sup>(١)</sup> والقياس في الفقة - كمصدر من مصادر التشريع في الإسلام - ولكننا نميل إلى الأخذ بتصنيف آخر ، وهو تصنيف القياس إلى الثلاثة أنواع التالية:

١ - القياس الوصفي: وهو ذلك النوع من القياس الذي يقتصر على مجرد وصف الظاهرة موضع القياس، وتميزها عن غيرها من الظواهر، وهذا النوع من القياس غالباً ما يستخدم في مجال دراسة الظواهر والعلوم الاجتماعية والنفسية بصفة أساسية.

٢ - القياس الكمي: وهو ذلك النوع من القياس الذي يعنى بتحديد وتقدير الأوزان الكمية للأشياء، ويغلب استخدام القياس الكمي في قياسات الظواهر الطبيعية والمادية.

٣ - القياس القيمي - المالى: وهو ذلك النوع من القياس الذي يعنى بتحديد وتقدير القيمة المالية أو الاقتصادية للأشياء أو الأمور، ويغلب استخدام هذا النوع من القياس في قياسات الظواهر الاقتصادية.

(ب) مستويات القياس: للقياس مستويات أربعة يكاد الإجماع ينعقد عليها من جانب الكتاب والباحثين وهي:

المستوى الأول: مستوى القياس التصنيفي - الاسمي: Nominal Scale<sup>(٢)</sup>: وطبقاً لهذا المستوى من القياس، يتم تصنيف الأمور أو الظواهر إلى فئات أو نوعيات محددة بغرض تمييز كل منها عن بعضها البعض، طبقاً لمدى التشابه أو التماثل - أو الاختلاف - فيما يتعلق بسمات أو خصائص معينة، وأبسط الأمثلة على هذا المستوى من القياس نجدها في القيام بتحديد ماهية مفردات عدد من العناصر وتميز مفردات كل عنصر عن مفردات العناصر الأخرى، ففي مجال قياس الظواهر الطبيعية والمادية عندما نقوم بتمييز عنصر من العناصر على أنه نبات، فإن هذا يعنى أننا نقول بأن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن كل من الجماد والحيوان والإنسان، وكذلك عندما نقوم بتمييز عنصر من العناصر على أنه «معدن النحاس»، فإن هذا العنصر تتوافر به سمات أو خصائص معينة تميزه عن غيره من المعادن.

وفي مجال العلوم الاجتماعية والإدارية، إذا كان لدينا مفاهيم معينة لطبيعة جماعات العمل المختلفة، وقمنا بتصنيف عدد من جماعات العمل وتميز كل منها، فميزنا جماعة

(١) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٩.

(٢) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٢.

العمل الأولى بأنها «جماعة عمل أوتوقراطية» وميزنا جماعة العمل الثانية بأنها «جماعة عمل ديمقراطية»، فإن هذا يعنى أن جماعة العمل الأولى يتوافر فى أفرادها وفيها - كجماعة عمل - صفات وخصائص معينة لا تتوافر فى جماعة العمل الثانية، فى حين تتوافر فى جماعة العمل الثانية وفى أفرادها صفات وخصائص أخرى لا تتوافر فى جماعة العمل الأولى ولا فى أفرادها.

وعلى ذلك يتضح لنا أن هذا التصنيف أو القياس الاسمى انما يقوم على تصنيف الأشياء أو الأمور، وتمييز كل منها طبقاً لمدى توافر صفات محددة أو خصائص معينة بكل عنصر من هذه العناصر وعدم توافر صفات أو خصائص أخرى. وعلى ذلك فجوهر مستوى القياس الاسمى - التصنيفى هو مدى تشابه مفردات العنصر موضع القياس فى خصائص معينة ومدى اختلافها عن مفردات العناصر الأخرى.

**المستوى الثانى: مستوى القياس العادى - الترتيبى: Ordinal Scale<sup>(١)</sup>:** وهذا المستوى يعتبر خطوة متقدمة عن مستوى القياس التصنيفى، الذى يقتصر على مجرد تصنيف الظواهر أو العناصر وتمييزها عن بعضها البعض، حيث يتضمن مستوى القياس الترتيبى وضع تلك الظواهر أو العناصر فى ترتيب أو تدرج معين - تنازلى أو تصاعدي - طبقاً لمدى توافر صفات أو خصائص معينة بتلك الظواهر أو العناصر موضع القياس الترتيبى.

وعلى ذلك فإن أهم ما يميز ذلك المستوى من مستويات القياس هو ذلك الترتيب الذى يشير إلى تلك العلاقة - التصاعدية أو التنازلية - التى تربط بين الظواهر موضوع القياس، ويجدر بنا أن نشير إلى أن هذا الترتيب لا يحمل دلالة أكثر من مجرد وجود تفاوت أو تباين بين العناصر موضوع القياس فى خاصية من الخصائص، وتحديد اتجاه هذا التفاوت والتباين، أما تحديد مقدار وحجم هذا التباين أو التفاوت فمجاله المستوى الثالث من مستويات القياس.

وكمثال على ذلك فى مجال الظواهر الطبيعية أو العناصر المادية إذا كان لدينا عدد من العناصر التالية، الماس والزجاج والخشب والورق وأردنا أن نقيس مدى صلادة تلك العناصر طبقاً لمستوى القياس الترتيبى، وعن طريق استخدام الطريقة المباشرة سوف نجد أن الماس يخدش العناصر الثلاثة الأخرى، بينما تعجز هذه العناصر عن خدشه، أما الزجاج فهو يخدش كل من الخشب والورق، بينما الخشب والورق لا يخدشان الزجاج، أما الخشب فهو يخدش الورق فقط، بينما الورق لا يخدشه وطبقاً لهذا النتائج فإن السلم الترتيبى التنازلى لهذه العناصر من حيث درجة الصلادة يضع الماس فى

(١) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٣.

Scott, W. A., & Other, Op Cit., PP. 115.



أعلى السلم الترتيبي ثم يليه الزجاج ثم الخشب ثم الورق فى أدنى سلم الترتيب التنازلى من حيث درجة الصلادة. وفى الواقع أن هذا الترتيب التنازلى لهذه العناصر إنما يعكس فى ثناياه مجرد علاقة تصاعدية أو تنازلية بين تلك العناصر من حيث درجة الصلادة<sup>(١)</sup>.

### المستوى الثالث: مستوى القياس الكمي ذو الفئات المتساوية: Interval Scale:

وعند هذا المستوى لاكتفى بمجرد الترتيب التصاعدي أو التنازلى لمدى توافر خاصية من الخصائص بعدد ما من العناصر، ولكننا نعلم إلى التحديد الكمي لمقدار الفرق فى هذه الخاصية بين كل عنصر من هذه العناصر موضع القياس<sup>(٢)</sup>، ويتميز القياس عند هذا المستوى بأنه ينطلق من نقطة صفر حقيقية، وأن المقياس يتدرج فى الصعود أو النزول - بدءاً من هذه النقطة - وأن الفرق بين كل درجة والأخرى ثابت ومنتظم.

وعلى ذلك ، فإن هذا المستوى من مستويات القياس به خصائص المستوى السابق ولكن يزيد عليه أن المسافة التى تفرق بين درجة وأخرى فى سلم القياس الترتيبي مسافة ثابتة ومنتظمة، ومن ثم فهى تعنى وجود قدر معين معروف ومحدود من الفروق المتساوية بين كل درجة والدرجة التى تليها فى سلم الترتيب التصاعدي أو التنازلى<sup>(٣)</sup>، وقياس الحرارة عن طريق الترمومتر، وقياس الأطول عن طريق المتر هما من الأمثلة الدالة على استخدام هذا المستوى من القياس الذى يتوافق مع طبيعة قياس الظواهر الطبيعية - المادية، تلك الظواهر التى يمكن أن تستند قياساتها إلى وجود نقطة صفر حقيقة كأساس ضرورى لبناء أى قياس كمي يوضح مقدار الفروق بين مختلف العناصر موضع القياس بالنسبة لمقدار توافر خاصية أو عامل معين، فوجود نقطة - صفر حقيقية - هى التى تمكن الباحث من القياس والمقارنة الكمية الصحيحة عند استخدام أى أداة من أدوات القياس، وهذا يصدق على قياس أطوال أو أوزان أو أحجام الظواهر الطبيعية والمادية - بصفة أساسية - ومع أننا نرى أن استخدام هذا المستوى من القياس لا يتلاءم مع طبيعة الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية). خصوصاً مع افتقاد قياساتها لوجود نقطة صفر حقيقية، إلا أن هناك وجهات نظر

(1) Cehen, Merris, R., & Nagel Ernest, An Introduction To Logic and Scientific Method, N. Y: Harcourt, Bral & World, Inc., P. 295.

(٢) انظر بحثنا عن: تقويم برامج التدريب فى صناعة السيارات، رسالة ماجستير، القاهرة: جامعة عين شمس كلية التجارة، ١٩٧٨، ص ٩.

نقلا عن: (مجموعة أوراق باللغة الانجليزية، مكتبة المجلس المحلى للتدريب، القاهرة: وزارة الزراعة، ١٩٧٦).

(٣) د. رمزية الفريب، مرجع سابق، ص ٧٠٧ - ٧٠٩.

أخرى ترى أن فى الامكان استخدام هذا المستوى من القياس لقياس الظواهر الاجتماعية والنفسية<sup>(١)</sup> وذلك على أساس إمكانية افتراض وجود نقطة صفر وان كانت افتراضية.

**المستوى الرابع: مستوى القياس النسبى: The Ratio Scale:** وهذا المستوى من القياس يتميز عن القياس السابق بتحديد الأفضلية فى سلم الترتيب القياسى فى شكل نسبة أو نسب تعكس الفروق الكمية بين مختلف درجات القياس فى سلم الترتيب طبقاً للمستوى السابق<sup>(٢)</sup>.

ويكاد يجمع غالبية الذين تناولوا هذا الموضوع<sup>(٣)</sup> على أن هذا المستوى من القياس تستند قياساته على وجود نقطة صفر حقيقية، ومن ثم فهو يستخدم فقط لقياس الظواهر الطبيعية، والتي يمكن قياسها بطريقة مباشرة، وذلك كقياس الأطوال والأوزان والاحجام والمساحات والزوايا وغيرها من الجوانب التي تتميز بها الظواهر الطبيعية<sup>(٤)</sup>.

والذى نود أن نشير إليه، أن هذا التدرج فى المستويات لا يمثل تدرجاً فى الأهمية، بل يمثل تدرجاً فى الانتقال من مرحلة القياس الوصفى إلى مرحلة القياس النسبى - الكمي المباشر - كذلك يجدر بنا أن نشير إلى أن المستوى الأول من القياس يعد فى الحقيقة الركيزة الأساسية لكافة مستويات القياس التالية، وأن أى خلل يشوب هذا المستوى من القياس سوف ينعكس حتماً على مستويات القياس الأخرى، وأن الدقة عند هذا المستوى من القياس تمثل المنطلق الأساسى للتقدم فى مجال أى أبحاث وقياسات.

**(ح) عناصر القياس:** إن النظرة التحليلية لعملية القياس عند أى مستوى من مستويات القياس، يتضح منها أن العناصر الأساسية لعملية القياس هي:

١ - موضوع القياس: وهذا قد يكون ظاهرة من الظواهر الطبيعية والمادية أو من الظواهر الاجتماعية والنفسية، فكافة الظواهر يمكن أن تكون موضوعاً للقياس، فأى ظاهرة من الظواهر لها جوهر وجود، وكل موجود إنما أوجده الخالق سبحانه بقدر معلوم ومحسوب «وكل شيء عنده بمقدار»<sup>(٥)</sup>.

(١) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٧، ٧٠٩.

- Scott, W., A., & Werthedmer, M., op. cit, P. 118

(٢) عبد الشافى محمد أبو العينين، مرجع سابق، ص ٩١.

(٣) د. رمزية الغريب، مرجع سابق ص ٧٠٩ - ٧١٠.

- Scott, W., A., & Werthdmer, M., oP. cit, P. 118.

(٤) د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧٠٩.

- Scott, W., A., & Werthdmer, M., op. cit., P. 120

(٥) سورة الرعد: الآية ٨.

٢ - معيار القياس: والمعيار فى حقيقة أمره: هو تلك الصورة أو الصور الذهنية المجردة التى تفسر وتوضح وتحدد ماهية أى ظاهرة من الظواهر الحسية - أو الظواهر غير الحسية إن أمكن الوقوف عليها - أو حقيقة أى عنصر من عناصر هذه الظواهر.

٣ - أداة القياس: وهى تلك الوسيلة التى نستطيع بها أن ندرك صورة حسية للشيء، أو الظاهرة موضوع القياس.

هذا بالإضافة إلى أن عملية القياس تستوجب بداية وجود شخص يقوم باستخدام أدوات القياس من أجل الحصول على صورة حسية دقيقة للظاهرة موضع القياس، كما تستوجب قيام نفس الشخص - أو شخص آخر - بتفسير وتحديد حقيقة الشيء موضوع القياس، وذلك عن طريق القيام بمقارنة تلك الصورة أو الصور الحسية للظاهرة موضع القياس، بمعيار أو معايير قياس تلك الظاهرة.

ويمكن لنا أن نتبين عناصر عملية القياس، وتسلسلها من خلال المثال التالى المتعلق بقياس ماهية عنصر من العناصر المادية (قياس من المستوى الأول):

- ١ - ان شخصاً ما - القائم بالقياس - قد لاحظ وجود عنصر ما من العناصر المادية:
- ٢ - أن هذا الشخص قد استطاع - عن طريق حواسه مباشرة أو عن طريق الاستعانة بوسائل أو أدوات قياس مساعدة - الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر.
- ٣ - أن هذا الشخص كان متوافقاً لديه صور ذهنية مجردة تحدد ماهية عديد من العناصر المادية.

٤ - أن هذا الشخص قد قام بمقارنة الصورة الحسية التى استطاع الحصول عليها للعنصر موضوع القياس بتلك الصور الذهنية المجردة المتوافرة لديه عن عديد من العناصر المادية.

٥ - أن نتيجة المقارنة قد أسفرت عن وجود تماثل أو تشابه بين تلك الصورة الحسية لذلك العنصر موضوع القياس، وبين إحدى الصور الذهنية المجردة، وهى الصورة الذهنية لعنصر الذهب.

٦ - أنه نتيجة لتلك المقارنة وهذا التماثل أو التشابه أصدر القائم بالقياس حكماً بأن هذا العنصر موضوع القياس هو عنصر الذهب.

ومنه يتضح أن الوقوف على حقيقة أى عنصر من العناصر أو أى ظاهر من الظواهر إنما يستلزم:

- ١ - وجود العنصر أو الظاهرة موضوع القياس.



٢ - وجود أداة أو وسيلة من وسائل الإدراك والقياس، تستطيع نقل وتقديم صورة حسية للعنصر موضوع القياس.

٣ - وجود صورة أو صور ذهنية مجردة - معايير - تحدد وتفسر ماهية العناصر أو الظواهر المختلفة، وتحدد وتفسر بصفة خاصة ماهية العنصر أو الظاهرة موضوع القياس.

ويجدر بنا أن نشير إلى أهمية توافر هذه العناصر الثلاث، من أجل إتمام عملية القياس، فالوقوف على حقيقة عنصر الذهب في المثال السابق لم يتحقق لمجرد رؤية القائم بالقياس ومشاهدته لذلك العنصر، ومن ثم الوقوف على صورة حسية لذلك العنصر، بل كان لابد من التفسير لماهية تلك الصورة الحسية، وإتمام التفسير كان لابد من توافر تلك الصورة الذهنية المجردة - الذي يتخذها الإنسان كمعايير لتفسير حقيقة ماهية تلك الصورة الحسية، ومن ثم الوقوف على ماهية ذلك العنصر موضوع القياس، ومن ذلك يتبين لنا أن إدراك حقيقة أى ظاهرة من الظواهر ليس قرين الرؤية أو الإحساس الصحيح بها بل لابد بعد ذلك من توافر المعايير والمفاهيم الصحيحة التي تحدد بدقة كنه وماهية الظواهر المختلفة، ومن ذلك يتبين لنا أن النجاح في الوقوف على حقيقة ظاهرة من الظواهر إنما يتوقف على مدى دقة وسلامة عناصر عملية القياس وبصفة خاصة معايير القياس. والملاحظ أننا كثيراً ما نتغافل عن أهمية تلك المعايير، بالرغم من أهميتها وضرورتها، فالتفسير والحكم الصحيح إنما يتوقف بصفة أساسية على مدى دقة وصحة المفاهيم - المعيارية - وتلك الصور الذهنية المجردة المعبرة عن ماهية الظواهر المختلفة، وما اختلف الناس حول حقائق الأشياء إلا لاختلاف مفاهيمهم التي اتخذوها معايير لهم في تفسير تلك الحقائق<sup>(١)</sup>، فكل إنسان يفسر ما يدركه على ضوء مفاهيمه ومعاييره الذهنية.

وعلى ضوء ما سبق نستطيع أن نتبين دلالة ذلك المغزى العظيم الكامن وراء تعليم الخالق سبحانه آدم عليه السلام الاسماء كلها «وعلم آدم الاسماء كلها»<sup>(٢)</sup> فهذا التعليم والالهام الالهي كان ضرورة من ألزم الضرورات لكي يدرك آدم حقائق الأشياء التي سوف تقابله عندما يخطو أولى خطواته على ظهر الأرض، تلك الأشياء التي يتحتم عليه أن يتعامل ويتعايش معها منذ اللحظة الأولى، تلك الأشياء التي تمثل معطيات ذلك الامتحان والتحدى الكبير الذي صار على إنسان العصر الأول وإنسان كل عصر مواجهته. ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية دقة وسلامة تلك المعايير من أجل التفسير الصحيح لحقيقة أى ظاهرة من الظواهر، وكذلك شأن بقية عناصر عملية القياس.

(١) د. محمد البهي، مرجع سابق، ص ٢.

(٢) سورة البقرة. آية ٣١

ومن هنا ندرك مدى أهمية وضرورة الوقوف على الشروط العلمية التي تكفل صحة عناصر عملية القياس، وخصوصاً صحة معايير القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، لذا فسوف نتناول في هذا الصدد في الصفحات التالية عناصر عملية القياس طبقاً للتقسيم التالي:-

( أ ) الشروط العلمية لصحة موضوع القياس، ومدى توافرها في ظاهرة القيادة الإدارية وذلك بالبند "ثالثاً".

(ب) الشروط العلمية لصحة أدوات القياس، ومدى توافرها في أدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك موضوع البند "رابعاً".

(ج) الشروط العلمية لصحة معايير القياس، ومدى توافرها في معايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك بالبند "خامساً".

( د ) دراسة الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس، ومدى توافرها في بقية عناصر القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية، وذلك "بسادساً".

ثم نعقب على ذلك ببيان الدلائل العلمية على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ومعايير القياس في الشريعة الإسلامية في المجالات النفسية والاجتماعية وسنخصص لذلك البند "سابعاً"، وسوف نتبع ذلك بتناول كل من الأمرين التاليين:

( أ ) الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية، وذلك بالبند "سابعاً".

(ب) مظاهر وأسباب اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، وسوف نخصص لهذا الموضوع البند "تاسعاً".

والغرض من هذين البندين هو التمهيد للجزء التالي وهو التحاكم إلى الشريعة الإسلامية من أجل الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية.

**ثالثاً: الشروط العلمية لصحة موضوع القياس، ومدى توافرها في ظاهرة القيادة الإدارية:**

يحلو للكثير من الكتاب كلما تعرضوا لهذا الموضوع أن يستشهدوا بتلك العبارة التي ذكرها Thorndike<sup>(١)</sup> :

«أن كل شيء موجود، موجود بمقدار وكل موجود بمقدار يمكن قياسه» ويستدلون بهذا القول على أن كافة الظواهر تصلح لأن تكون موضوعاً للقياس، ومن ثم فقد صار

(١) انظر في هذا الصدد:

- د. رمزية القريب، مرجع سابق، ص ٩،

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ١٢،

نقلًا عن:

- Thorndike, R.L., & Hagen, A., Measurement and Evaluation in psychology, and Education, N.Y.: John Willy and Sons Inc., 1957.

هذا القول أساساً لكل الدراسات المعنية بالقياس وخاصة قياس الظواهر غير الحسية<sup>(١)</sup> ، ومن الغريب أن هذا القول الذي قيل في منتصف القرن العشرين يصبح كذلك، علماً بأن آيات القرآن الكريم قد أشارت وأكدت على تلك الحقيقة منذ مايزيد عن ألف وأربعمائة عام مضت، وشاهدنا على ذلك قوله تعالى:

- «وان من شئ إلا عندنا خزائنه وما ننزله إلا بقدر معلوم»<sup>(٢)</sup>

- «وكل شئ عنده بمقدار»<sup>(٣)</sup> .

- «وخلق كل شئ فقدره تقديراً»<sup>(٤)</sup>

- «انا كل شئ خلقناه بقدر»<sup>(٥)</sup>

فبأيهما يصح الاستشهاد، أن نستشهد بقول الخالق سبحانه في كتابه العزيز المنزل على رسوله عليه الصلاة والسلام منذ حوالي ١٤٠٠ عام مضت، أم بهذا القول الذي قيل فقط في منتصف القرن العشرين، وترتيباً على التحاكم إلى تلك الآيات يتبين لنا:

( أ ) أن الأشياء كلها مخلوقة بقدر معلوم وموزون.

( ب ) أن الله تعالى هو وحده الخالق للأشياء كلها.

فإذا علمنا بعد ذلك أنه سبحانه حين خلق الأشياء كلها لم يكن معه سبحانه من شريك ولم يكن معه من شهيد<sup>(٦)</sup> . وعلى ذلك فإنه سبحانه هو الذي يعلم وحده حقيقة كنه الأشياء كلها وحقيقة مقاديرها وأوزانها، وليس لأحد من خلقه أن يدعى هذا.

ولكن الله سبحانه شاعت حكمته أن يكرم الإنسان، وأن يطلعه على بعض أسرارهِ وعلمهِ، فيسر له السبيل للوقوف على حقيقة بعض الظواهر والأشياء الطبيعية والمادية، ومن أجل هذا فقد وهب سبحانه للإنسان الوسائل الذهنية والحسية - العقل والحواس - التي تمكن الإنسان من الوقوف على حقيقة تلك الظواهر، نلاحظ هذا من تدبر آيات القرآن الداعية والحائِة للإنسان على إعمال عقله وحواسه في الآيات والظواهر الكونية - الطبيعية والمادية - في أرجاء الكون والعمل على دراستها وقياسها واستقرائِها، لكي يستخلص منها القوانين والسنن والعلوم الطبيعية والمادية، ومن ثم العمل على تسخيرها وتوجيهها لما فيه نفعه، ولعل خير شاهد على ذلك هذا الفيض من الآيات القرآنية الحائِة والداعية للإنسان على إعمال سمعه وبصره وحواسه كلها وعقله وفكره فيما حوله من آيات كونية وظواهر طبيعية<sup>(٧)</sup> ، ومن تلك الآيات قوله تعالى:

(١) المرجعين السابقين، بنفس المواضع.

(٢) سورة الحجر: الآية ٢١.

(٣) سورة الرعد: الآية ٨.

(٤) سورة القمر: الآية ٤٩.

(٦) وصدق سبحانه وتعالى إذا يقول: «ما أشهدتهم خلق السموات والأرض، ولا خلق أنفسهم وما كنت متخذ المضلين

عضداً». سورة الكهف: الآية ٥١.

(٧) انظر المرفق رقم ١. الآيات القرآنية الحائِة للإنسان على إعمال عقله وحواسه في الآيات القرآنية.



- ﴿قل سيروا في الأرض فانظروا﴾<sup>(١)</sup>
- ﴿إن في السموات والأرض لآيات للمؤمنين﴾<sup>(٢)</sup> .
- ﴿ألم تر أن الله أنزل من السماء ماءً فأخرجنا به ثمرات مختلفاً ألوانها، ومن الجبال...﴾<sup>(٣)</sup> .
- ﴿أولم ينظروا في ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شئ﴾<sup>(٤)</sup> .
- ﴿قل انظروا ماذا في السموات والأرض﴾<sup>(٥)</sup> .

هذا فيما يتعلق بالظواهر الحسية (الطبيعية والمادية)، أما فيما يتعلق بالظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية)، والتي ليس في مقدور حواس الإنسان وعقله الوقوف على حقيقتها ببسر وسهولة، فقد شاعت حكمة الخالق سبحانه وتعالى تيسيراً على الإنسان ورحمة به أن يجعل مناط الوقوف على حقيقة الأمور المتصلة بهذه الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) هو الرجوع إلى كتاب الله المسطور (القرآن الكريم)، وفي هذا الصدد نجد أن آيات القرآن لا تحث وتدعو بل أنها تأمر وتنهى، وتفرض وتوجب، فليس للإنسان خيار الاجتهاد إزاء تلك الظواهر والأمور النفسانية والاجتماعية المتعلقة بذات النفس الإنسانية، فالأمر موكل فيها إلى كتاب الله تيسيراً على الخلق وحماية لهم من ضعفهم واختلافهم في تلك الأمور الخطيرة الشأن والأثر، والمتعلقة بذات الإنسان وسعادته في الدنيا والآخرة، ولعل خير شاهد على هذا آيات سورة النساء وخاصة الآيات الأولى منها التي جاءت لتشريع وتقنين وتنظيم لحياة الإنسان الاجتماعية والنفسية، وبين ثانياً هذا التشريع والبيان الإلهي يقول سبحانه:

﴿يريد الله ليعين لكم، ويهديكم سنن الدين من قبلكم ويتوب عليكم والله عليم حكيم﴾<sup>(٦)</sup> .

ويقول سبحانه أيضاً:

﴿يريد الله أن يخفف عنكم وخلق الإنسان ضعيفاً﴾<sup>(٧)</sup> .

﴿وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾<sup>(٨)</sup> .. ويقول سبحانه في سورة آل عمران:

﴿والله يعلم وأنتم لاتعلمون﴾<sup>(٩)</sup> .

وعلى ذلك يتضح لنا من تدبر القرآن الكريم:

(٤) سورة الأعراف: الآية ١٨٥ .

(٥) سورة يونس: الآية ١٠١ .

(٦) سورة النساء: الآية ٢٦ .

(٨) سورة النساء: الآية ٢٨ .

(١) سورة العنكبوت: الآية ٢ .

(٢) سورة الجاثية: الآية ٢ .

(٣) سورة فاطر: الآية ٢٧ - ٢٨ .

(٧) سورة الإسراء: الآية ٨٥ .

(٩) سورة آل عمران: الآية ٦٦ .

( أ ) أن الخالق سبحانه قد جعل مناط الوقوف على حقائق الظواهر الطبيعية والمادية أن يُعْمَلَ الإنسان عقله وفكره وحواسه في كتابه المحسوس المنظور وآياته الكونية، فيعمل على دراسة ظواهره وقياسها واستقراءها والكشف عن قوانينها ونواميسها وتوجيه وتسخير تلك القوانين والنواميس الكونية لخير الإنسان.

( ب ) أما في مجال الكشف عن الحقائق المتعلقة بالظواهر الاجتماعية والنفسية، فقد جعل الخالق سبحانه مناط الوقوف على حقائقها أن يُعْمَلَ الإنسان عقله وفكره وسمعه وبصره في كتابه المسطور (القرآن الكريم)، وتدبر آياته وسننه التشريعية<sup>(١)</sup>، والالتزام بتلك السنن والشرائع الهادية والمرشدة للإنسان لكل مافيه خير وصلاح أمره في دنياه وأخراه.

ويستفاد من التناول السابق لكل من الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية) والظواهر الطبيعية والمادية (الظواهر الحسية)، وعلى هدى القرآن الكريم مايلي:

( أ ) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية ظواهر حقيقية لها وجود، شأنها في ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية.

( ب ) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية لها قوانين ومبادئ وسنن تحكمها وتنظمها وتسيرها، شأنها في ذلك شأن الظواهر الطبيعية والمادية.

( ج ) أن طبيعة قدرات وحواس الإنسان مهيأة للإدراك المباشر لكل ماهو مادي محسوس.

( د ) أن الظواهر الاجتماعية والنفسية تمثل ظواهر وأمور معنوية - غير محسوسة - حيث تتعلق بأمور موضوعها ذات الإنسان وحقيقته والغاية من خلقه ووجوده، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية التي تتعلق بأمور وظواهر مادية محسوسة.

( هـ ) أن تلك الطبيعية المتميزة للظواهر الاجتماعية والنفسية قد جعلت القياس المباشر لتلك الظواهر - غير المحسوسة - صعباً إن لم يكن مستحيلاً على الإنسان، وذلك بخلاف الظواهر الطبيعية والمادية - المحسوسة - فحواس الإنسان ووسائل إدراكه مهيأة لإدراك كل ماهو مادي محسوس بطريقة مباشرة.

---

(١) للوقوف على المزيد حول السنن الكونية (الطبيعية) والسنن التشريعية (الاجتماعية والنفسية) وموقف القرآن منها. انظر: - ابراهيم بن علي الوزير، على مشارف القرن الخامس عشر الهجري، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩، ص ١٢ - ١٧.

- البهي الخولي، تذكرة الدعاة، دمشق - بيروت: دار القلم، ١٩٧٧، ص ٢٢٢ - ٢٥١.

- د. محمد جمال الدين الفندي، من الآيات الكونية في القرآن الكريم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦١.

ومن هنا كانت صعوبة القياس المباشر - أو غير المباشر - لظاهرة القيادة الإدارية، باعتبارها من الظواهر غير الحسية (الظواهر الاجتماعية والنفسية).

ولقد بدأ الفكر الإنساني عامة والفكر الإداري خاصة يدرك مدى الصعوبات التي تعترض القياس المباشر وغير المباشر لهذه الظواهر والأمور غير الحسية ومن الشواهد الدالة على ذلك:

( أ ) ما أشار إليه Kerlinger<sup>(١)</sup> من أن هناك صعوبات تعترض القياس العلمي الدقيق للظواهر غير الحسية - الاجتماعية والنفسية - وخصوصاً القياس المباشر، كما أشار كذلك إلى أن محاولات العلماء، الاستعاضة عن القياس المباشر بالقياس غير المباشر لهذه الظواهر عن طريق الاستدلال بالسلوك الظاهر على حقيقة تلك الظواهر، إن هي إلا مجرد محاولات ظنية تخمينية تقف على أرض مهتزة. فالإنسان يرصد في هذا الصدد جزئية من السلوك الظاهر، لعدد محدود من الافراد، ولفترة محدودة من الوقت، ثم يزعم بعد ذلك أنه بهذا قد تمكن من الوقوف على حقيقة الظواهر المعنوية - النفسية والاجتماعية - الكامنة وراء هذا السلوك، فكيف يتأتى له ذلك بمثل هذا، ويقر Kerlinger بأن هذا العجز عن القياس المباشر، ومن ثم اضطرار العلماء إلى اللجوء لهذا الاستدلال السلوكي والربط والتفسير الظني للظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية) يكاد يمثل العقبة الرئيسية التي تعترض الوقوف على حقيقة تلك الظواهر<sup>(٢)</sup>.

( ب ) ذلك التحليل الذي أورده البعض للنفس (أو الشخصية) الإنسانية، والذي انتهى بهم إلى تقسيم الرباعي التالي لمناطق النفس البشرية، وذلك فيما يتعلق بمعرفة الإنسان لنفسه ومعرفة الآخرين له<sup>(٣)</sup>:

المنطقة الأولى: المنطقة المضيئة في النفس (الشخصية) الإنسانية: وفي هذه المنطقة تتجمع كافة العناصر الخاصة بالذات، والتي يعلمها الفرد عن نفسه، ويعلمها الآخرين عنه بنفس الدرجة.

---

(1) Kerlinger, F.N., op. cit., pp. 417-419.

(2) Kerlinger, F.N., op. cit. p. 418.

أنظر أيضاً في هذا الصدد كل من:

- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٧١٠.

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ٢٩٩.

(٣) د. ابراهيم الفهمي، كيف ترى نفسك ويراك الآخرون، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٨٢، ص ٢ - ٣. نقلًا عن:

- David Krech, and Others, The Individual in Society, N.Y.: McGraw-Hill, 1980.

- Joseph Luft, of Human Interaction, Polo Alte, Calif: National Press Books, 1969.



المنطقة الثانية: المنطقة المظلمة: وتضم هذه المنطقة عوامل وعناصر غير معلومة للفرد وللآخرين (منطقة اللاوعي).

المنطقة الثالثة: المنطقة نصف المضيئة: وتضم العوامل والعناصر التي يعرفها الفرد عن نفسه، ولا يعرفها عنه الآخرون.

المنطقة الرابعة: المنطقة نصف المظلمة: وتضم العوامل والعناصر التي لا يعرفها الفرد عن نفسه، ويعرفها عنه الآخرون.

يستفاد من هذا التقسيم أمران:

الأمر الأول: أن إدراك الإنسان لحقيقة نفسه يختلف ويتباين عن إدراك الآخرين له.

الأمر الثاني: أن حقيقة النفس (الشخصية) الإنسانية تختلف وتتباين عن كل من إدراك الإنسان لنفسه، وعن إدراك الآخرين له.

ومقتضى ما سبق أن حقيقة النفس (الشخصية الإنسانية) غائبة عن كل من الفرد ذاته وعن الآخرين، وهذا ما يمثل إقراراً وترديداً آخر لما سبق أن أشرنا إليه على هدى التحاكم إلى القرآن الكريم، من أنه ليس من الميسور أمام الإنسان بتحاكمه إلى نفسه أو إلى الآخرين من حوله - أن يقف على حقيقة تلك الأمور المتعلقة بذات نفسه والغاية من خلقه وماله ومال هذه الحياة الإنسانية، وما وراء هذه الحياة الدنيا، وأن مرد العلم بحقيقة هذه الأمور إنما هو إلى الله الخالق وحده.

(ج) ما أشار إليه البعض<sup>(١)</sup>، من أن الظواهر الاجتماعية والنفسية وأثارها وانعكاساتها السلوكية تختلف وتتباين من فرد لآخر ومن جماعة إلى أخرى، بل أنها تختلف وتتباين لدى الفرد الواحد والجماعة الواحدة من فترة إلى أخرى، ومن هنا تأتي صعوبة التعميم عن الحالات الجزئية أو الفردية وإطلاق القول أو الحكم في هذا الصدد، ولعل هذا القول يمثل الاعتراض الأساسي الذي يثيره كثير من المتحفظين على إمكانية القياس العلمى للظواهر الاجتماعية والنفسية.

ومن هنا كانت ادعاءات الإنسان - وخاصة إنسان العصر الحديث - في هذا الصدد موضع تحفظ، وكانت محاولاته للوقوف على حقيقة تلك الظواهر غير الحسية عن طريق تحاكمه إلى نفسه، إن هي إلا محاولات ظنية تخمينية، ومن هنا كان إقرار

(١) - د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٥٠.

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ٢٥.

- د. السيد محمد خيرى، الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية،

١٩٧٠، المقدمة.

Kerlinger، والآخرون بحقيقة عجز الإنسان وإخفاقه في الوقوف على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر غير الحسية (الاجتماعية والنفسية).

ولاشك أن إخفاق الإنسان في الوقوف على حقيقة هذه الظواهر والأمور راجع - كما سبق أن أشرنا - إلى أن الإنسان بحكم طبيعة قدراته وملكاته الحسية والإدراكية، ليس مهيناً للوقوف على حقيقة هذه الأمور والظواهر المعنوية غير الحسية، التي من الصعب على الإنسان - إن لم يكن من المستحيل عليه - إدراك كنهها وحقيقة أمرها عن طريق تحاكمه إلى نفسه وعقله وحواسه.

وقد يظن البعض أن في مكنة العلم الحديث عن طريق تلك الأدوات والأجهزة والمعدات المتطورة أو المتقدمة المستحدثة التي اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس، أن يقف على حقيقة تلك الأمور غير الحسية السابق الإشارة إليها.

ونود أن نشير في هذا الصدد إلى مايلي:

( أ ) أن الإنسان مهما اصطنع من أجهزة وأدوات ووسائل مستحدثة للبحث والقياس، فإن كافة هذه الأجهزة والأدوات والوسائل مهما بلغت دقتها وتقدمها، لا بد من أن تصب في النهاية في تلك الأدوات والوسائل الحسية البشرية، ووسائل الإدراك الفطرية التي وهبها الله سبحانه للإنسان.

( ب ) وترتيباً على ما سبق، فإن دور تلك الأجهزة والأدوات والوسائل المستحدثة التي اصطنعها الإنسان لتعينه على البحث والقياس قاصر - وسيظل قاصراً - على تقوية حواس وملكات الإدراك الفطرية لدى الإنسان، ولن تكون بمثابة إضافة أو استحداث لحواس أو ملكات إدراك جديدة للإنسان.

والذي نود أن نشير إليه هنا، أنه وإن كان الفكر الإنساني قد بدأ يقر بهذا الآن، فينبغي أن نلفت النظر إلى أن هذا لا يعدو أن يكون ترديداً وإقراراً بما جاءت به آيات القرآن الكريم منذ مايزيد عن ١٤٠٠ عاماً هجرياً، التي أكدت على أن هناك مناطق وأموراً متعلقة بالنفس الإنسانية ليس في مكنة الإنسانية الوقوف على حقيقتها، ولعل خير شاهد على ذلك قوله سبحانه وتعالى:

﴿ويسألونك عن الروح، قل الروح من أمر ربي، وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾ (١)

﴿ومالهم بذلك من علم، إن هم إلا يظنون﴾ (٢) .

﴿وان كثيراً ليضلون باهوائهم بغير علم﴾ (٣) .

﴿ومالهم به من علم إن يتبعون إلا الظن، وإن الظن لا يغني من الحق شيئاً﴾ (٤) .

(١) سورة الاسراء: الآية ٨٥.

(٢) سورة الجاثية: الآية ٢٤.

(٣) سورة الانعام: الآية ١١٩.

(٤) سورة النجم: الآية ٢٨.

فهذه الآيات تخاطب الإنسان الذي راح يبحث عن حقيقة الروح، وتخاطب الإنسان الذي راح يشرع لنفسه ولغيره، وراح يخوض في الغاية من خلقه ومآله ومآل هذه الحياة، ومابعد هذه الحياة، فكل هذه الأمور غير الحسية، لا يملك الإنسان من أمرها شيئاً، وإن هو- في شأنها - إلا يظن ظناً، وصدق الحق إذ يقول: ﴿وإن الظن لا يغني من الحق شيئاً﴾، وعلى ذلك فهذا الذي انتهى إليه علم Kerlinger وغيره من العلماء ما هو على الإسلام بجديد، وإن كان Kerlinger يرى اليوم أن الروح المعنوية والأمانة والعدوانية والاستقلالية والعبقورية وغيرها من الخصائص النفسية والمعنوية - غير المادية - لا يمكن للإنسان أن يقف على حقيقتها، فضلاً عن أنه لا يمكنه ملاحظتها مباشرة، فهذا القول وإن كان يسقط ويتنافى مع دعاوى كثيرة في الشرق والغرب، فإنه بالنسبة للإسلام لا يعد كذلك، وإنما يعد إقراراً وترديداً لما جاءت به آيات الحق سبحانه منذ ما يزيد عن ١٤٠٠ عاماً هجرياً، فأيات القرآن تؤكد أن علم ما بالأنفس وما بالصدور لا يعلمه إلا الله سبحانه، فهو كالغيب بالنسبة للإنسان، وصدق الحق إذ يقول: ﴿إن الله عالم غيب السموات والأرض إنه عليم بذات الصدور﴾<sup>(١)</sup>

وإن كان هناك إنسان يستطيع أن يقف على خفايا النفس الإنسانية وأغوارها، فقد كان حرياً أن يكون هذا الإنسان، هو رسول الله صلى الله عليه وسلم، ولكن حتى رسول الله لا يعلم عن حقيقة بواطن وخفايا نفوس الناس من حوله، إلا إذا علمه ربه بهذا أو أخبره الوحي بذلك، وهذا ما تؤكد الآيات بصدر سورة "المنافقون"، حيث يقول الحق سبحانه لرسوله صلى الله عليه وسلم في حق المنافقين:

﴿وإذا رأيتهم تعجبك أجسامهم، وإن يقولوا تسمع لقولهم، كأنهم خشب مسندة، يحسبون كل صيحة عليهم، هم العدو فاحذرهم﴾<sup>(٢)</sup>.

ومن جماع ما سبق تبين لنا أن ظاهرة القيادة الإدارية، كظاهرة غير حسية، وثيقة الارتباط بحقيقة النفس البشرية، لا يمكن أن تكون موضوعاً للقياس العلمي المباشر، كما تبين لنا أن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - إن هو إلا محاولات أو افتراضات ظنية أكثر من كونها قياسات علمية.

رابعاً: الشروط العلمية لصحة أدوات القياس، ومدى توافرها في أدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:

وسوف نقوم في هذا الصدد بتناول الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة أدوات القياس أولاً، ثم نتبع ذلك بالتحقق من مدى توافر الشروط بأدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

(١) سورة فاطر. الآية ٢٥.

(٢) سورة المنافقون الآية ٤.



( أ ) الشروط العلمية لصحة أداة القياس : يكاد يجمع غالبية المفكرين والكتاب المعنيين بالقياس العلمى، على أن هناك شرطين أساسيين يجب توافرها لصحة أى أداة من أدوات القياس، وهذان الشرطان هما :

**الشرط الأول : ثبات أداة القياس<sup>(١)</sup> :** والمقصود بذلك أن تعطى أداة القياس نفس النتائج إذا ما أعيد استخدام نفس الأداة - أو أداة مكافئة لها - لقياس الشئ موضوع القياس أكثر من مرة - بشرط تماثل الظروف، ويقصد به كذلك أن تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة لقياس ذات الشئ يؤدى لنفس النتائج فى كل مرة - بشرط تماثل الظروف كذلك. وهذا يعنى ألا تختلف وتتباين النتائج التى تعطيها أداة القياس لقياس ذات الشئ، وبشرط تماثل الظروف من فترة إلى أخرى أو من باحث إلى آخر، وهذا يعنى فيما يعنى موضوعية أداة القياس وعدم تأثرها بهوية الشخص القائم بالقياس، فالترمومتر - كأداة من أدوات القياس - عندما يستخدم لقياس درجة حرارة مريض مرات متعددة يعطى ذات النتائج بغض النظر عن هوية وميول واتجاهات الشخص القائم بالقياس - بشرط تماثل الظروف.

ولقد تعارف المفكرون والكتاب المعنيين بالقياس على عدة طرق تستخدم للتحقق من مدى ثبات أدوات القياس، لعل من أهمها:

١ - إعادة استخدام نفس أداة القياس لقياس ذات الشئ موضوع القياس أكثر من مرة، سواء قام بالقياس فى كل مرة ذات الباحث أو تعاقب أكثر من باحث على استخدام نفس الأداة، فإذا ما أسفر القياس فى كل مرة عن ذات النتائج كان هذا برهاناً على ثبات أداة القياس.

٢ - استخدام أداة أو أدوات قياس مكافئة للأداة الأولى ، لقياس ذات الشئ موضوع القياس، فإذا ما أسفر استخدام أداة - أو أدوات - القياس المكافئة عن ذات النتائج كان هذا دليلاً على ثبات أداة القياس.

---

(١) لقد تناولت هذا الموضوع الغالبية العظمى من المراجع التى ذكرناها فى هذا الجزء الخاص بالقياس ومنها على سبيل المثال:

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ٢١٧ - ٢٥٢.

- د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص ٤١٨ - ٤٤٢.

- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٦٥٢ - ٦٧٦.

- Kerlinger, F., N., op. cit., PP. 429 - 443.

الشرط الثاني: صدق أداة القياس<sup>(١)</sup> : والمقصود بهذا أن تكون أداة القياس قادرة على قياس الشيء موضوع القياس، وأنها تقيس فعلاً ما يجب أن تقيسه.

ونلاحظ مثل هذا الصدق واضحاً جلياً في أدوات القياس المستخدمة لقياس الظواهر والأشياء المادية والطبيعية، فالتر عندما يستخدم لقياس الأطوال فهو مقياس صادق؛ لأنه يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، والترمومتر عندما يستخدم لقياس درجات الحرارة، وعداد الكهرباء عندما يستخدم لقياس المستهلك من الطاقة الكهربائية كل هذه الأدوات تتميز بالصدق؛ لأنها تقيس ما يجب أن تقيسه.

وهناك عدة طرق متعارف عليها تستخدم للتحقق من مدى صدق أى أداة من أدوات القياس، والمشاهد أن غالبية هذه الطرق تعتمد في هذا الصدد، إما إلى مقارنة نتائج أداة القياس بنتائج أداة قياس أخرى دقيقة، معروف صدقها وصلاحياتها لقياس الظاهرة موضوع القياس، وإما تعتمد إلى القيام بفحص وتحليل مكونات أداة القياس ومدى إمكانية القياسية، ثم فحص وتحليل مكونات الشيء موضوع القياس، ثم العمل على المقابلة بينهما للوقوف على مدى ملائمة وصلاحيّة الأداة لقياس الظاهرة موضوع القياس. ومن أهم أنواع الصدق<sup>(٢)</sup> :

١ - الصدق الظاهري: وللتأكد من توافر هذا النوع من الصدق نعمل إلى الفحص الظاهري لمكونات أداة القياس، ومدى إمكانية القياسية، ثم الفحص الظاهري لمكونات الظاهرة موضوع القياس والمقابلة بينهما، فإذا اتضح من تلك المراجعة أو المطابقة الظاهرية أن طبيعة أداة القياس تتطابق أو تتلاءم مع طبيعة الظاهرة موضوع القياس كانت أداة القياس صادقة ظاهرياً.

٢ - الصدق المنطقي: ويطلق عليه أيضاً صدق المضمون، وللتحق من توافر الصدق المنطقي في أداة القياس نعمل إلى فحص وتحليل تفصيلي لمكونات أداة القياس وإمكاناتها القياسية، ثم نعمل إلى فحص وتحليل تفصيلي لمكونات الظاهرة موضوع القياس وطبيعة عناصرها، ثم المقابلة بين الأداة وموضوع القياس، والوقوف على مدى مطابقة وملاءمة أداة القياس وصلاحيّتها لقياس الظاهرة موضوع القياس.

---

(١) لقد تناولت هذا الشرط أيضاً معظم المراجع التي ذكرناها في هذا الجزء الخاص بالقياس ونذكر منها:

- د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ١١٧ - ٢١٥.

- د. فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص ٤٥٢ - ٤٧٧.

- د. رمزية الغريب، مرجع سابق، ص ٦٧٧ - ٦٩٢.

- Kerlinger, F., N., op. cit., PP. 444 - 452.

(٢) أنظر المرجع السابق.

وعلى ذلك فالصدق الظاهري بمثابة نظرة سطحية عامة، والصدق المنطقي هو بمثابة نظرة تحليلية أكثر عمقاً وتفصيلاً.

٣ - **الصدق الذاتي:** ويطلق عليه أيضاً الثبات القياسي، ويتم التأكد من توافر الصدق الذاتي عن طريق القيام بإعادة قياس الظاهرة موضوع القياس أكثر من مرة بنفس الأداة، والتأكد من ثبات نتائج القياس وعدم تباينها من مرة إلى أخرى، وعلى ذلك فهناك صلة وثيقة بين الصدق الذاتي واشتراط الثبات.

٤ - **الصدق التجريبي:** تقوم فكرة الصدق التجريبي على مدى الارتباط بين نتائج قياسات أداة القياس - التجريبية - ونتائج قياسات أداة قياس أخرى مرجعية ، دقيقة ومعروف صدقها وصلاحياتها لقياس الظاهرة موضوع القياس، حيث أن مدى تماثل نتائج قياس ظاهر ما بنتائج قياس أداة القياس المرجعية، يدل على مدى الصدق التجريبي لأداة القياس التجريبية<sup>(١)</sup>. ويرى بعض الكتاب المتخصصين أن هناك ارتباطاً كبيراً بين كل من صدق أداة القياس وثباتها<sup>(٢)</sup>، وإن كنا نود أن نضيف أنه بالرغم من هذا الارتباط، فإن توافر أحدهما في أداة القياس لا يغني عن ضرورة توافر الشرط الآخر لصحة أداة القياس.

ونود أن نشير في هذا الصدد - كذلك - إلى أن هذين الشرطين - الثبات والصدق - يجب توافرهما في كل أداة من أدوات القياس اختبارية كانت أم مرجعية<sup>(٣)</sup> ، وبدهى أنه بالنسبة لأدوات القياس المرجعية يصدق عليها أنواع الصدق السابق الإشارة إليها فيما عدا الصدق التجريبي، وأي نوع آخر من أنواع الصدق يستلزم توافر أداة قياس مرجعية.

**(ب) مدى توافر الشروط العلمية لصحة أدوات القياس بأدوات القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:**

لقد تعارف الفكر الإداري على استخدام عدد من أدوات ووسائل البحث والقياس في دراسته ويحثه عن حقيقة ظاهرت القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ولعل من أهم أدوات القياس التي استعان بها الفكر الإداري المعاصر في هذا السبيل الأدوات التالية:

(١) للاستزادة والتوسع انظر المراجع السابقة المشار إليها في هذا الجزء.

(٢) - د. محمد عبدالسلام، مرجع سابق، ص ٢٤٩

- د. رمزية الغريب، مرجع سابق .

(٣) - د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ١٩٥ .

- د. فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص ٤٧٤ - ٤٧٥.



١ - الملاحظة<sup>(١)</sup> : حيث يعتمد الباحث إلى ملاحظة سلوك فردين أو أكثر في أحد مواقف العمل الجماعي ، ورصد وتسجيل مختلف مراحل تطور التفاعل السلوكي داخل هذه الجماعة، بغية الكشف عن العوامل وراء ظهور القيادة وانعقادها لأحد الأفراد، والعوامل وراء استمرار انعقادها له أو انتقالها وتحولها عنه إلى فرد آخر.

٢ - الاستقصاء<sup>(٢)</sup> : وكما هو معروف فإن الباحث من خلال إستمارة الاستقصاء يعتمد إلى سؤال الفرد عما يعرف أو يعتقد أو ما يشعر به أو يرغب فيه أو ما يزمع عمله، أو ما يفعله، وقد يكون السؤال متعلقاً بالفترة الحالية، وقد يمتد إلى الفترة الماضية أو إلى الفترة المقبلة. وفي مجال البحث عن حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فإن الباحث يستخدم الاستقصاء في توجيه أسئلة لأفراد الجماعات، وسؤال كل عضو من أعضاء هذه الجماعات والحصول على آرائهم ومعتقداتهم ونظرتهم وموقفهم من حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، ومن ذلك سؤالهم أيضاً عن الخصائص والسمات الخاصة المميزة لهؤلاء الأفراد القياديين من وجهة نظرهم.

٣ - القياسات الاجتماعية (المقاييس السوسيومترية)<sup>(٣)</sup> : وتستخدم القياس الاجتماعي (السوسيومترى) في قياس العلاقات الاجتماعية داخل مواقف العمل الجماعي، والكشف عن مدى التجاذب والتنافر والانحلال والتماسك بين الأفراد، كما تكشف عن التنظيمات غير الرسمية.

وتستخدم في مجال القيادة في الكشف عن المكانة القيادية التي يحتلها بعض الأفراد داخل مواقف العمل الجماعي، ومكانة بقية أعضاء جماعة العمل فيما يتعلق بالقيادة والانقياد.

(٢) - د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٤،

للاستزادة في هذا الصدد ، انظر:

- د. سعد جلال، المرجع في علم النفس، القاهرة دار المعارف، ١٩٦٣، ص ٤٢ - ٤٣

- د. عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربي، ١٩٦٦، ص ٤١٢ - ٤٣٨.

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 36.

(٢) د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٥ .

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 16 - 37.

للاستزادة في هذا الصدد انظر:

- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص ٤ - ٤٨ .

- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٤٤٦ - ٤٧٣، ٤٩٠.

(3) Stogdill, R.M., op. cit., p. 36 - 37.

للاستزادة في هذا الصدد انظر:

- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٥٠١ - ٥١٢.

٤ - دراسة وتحليل تراجم القادة البارزين<sup>(١)</sup> . ويعمد الباحث هنا إلى تحليل ودراسة تراجم القادة البارزين والوقوف على الخصائص والسمات المميزة لكل منهم، والعوامل والظروف الاجتماعية والصحية والاقتصادية المحيطة بكل منهم، ويتم تحديد هؤلاء القادة البارزين على أساس تحكى الذى قد يختلف من باحث إلى آخر، فقد يحدد بعض الباحثين هؤلاء القادة البارزين طبقاً لمدى نجاحهم فى تحقيق الأهداف والغايات الخاصة بالجماعات التى ينتمون إليها، ومدى تفوقهم على أقرانهم وتميزهم بالأعمال الممتازة، ويحدد البعض الآخر هؤلاء القادة على أساس مدى الشهرة التاريخية، ويرى البعض أن نجاح القائد فى تحقيق الأهداف الاقتصادية هو الأساس فى تميز القادة، وقد يرى البعض الآخر أن نجاح القائد فى تحقيق الأهداف الاجتماعية والانسانية هو الأساس فى تميز القادة.

ووفق هذه الطريقة كثيراً مايعمد الباحث إلى دراسة الوثائق والمخطوطات والرسائل والمذكرات والنشرات والإحصاءات والآثار المتعلقة والمصاحبة لمختلف مراحل نمو هؤلاء القادة البارزين ، واللجوء إلى الأفراد الذين عاصروا هذا القائد وعاشوا معه فترة طويلة من حياته.

٥ - دراسة وتحليل السيرة الشخصية (الدائية) للقادة البارزين<sup>(٢)</sup> : وهذه الطريقة تتكامل، كما أنها تتشابه إلى حد ما مع الطريقة السابقة، إذ أن المعلومات والبيانات عن القادة البارزين والتى يقوم الباحث بدراستها وتحليلها مستمدة بصفة أساسية من كتابات هؤلاء القادة عن أنفسهم ، وتسجيلهم لخبراتهم وتاريخ حياتهم والحوادث الهامة التى مرت بهم، وعلى ذلك فالمعلومات والبيانات هنا تتبع من باطن الفرد ومصدرها كتابات الفرد عن نفسه، ولاشك أنه لايمكن الإعتماد على هذه الطريقة وحدها، ومن ثم فيمكن النظر إليها على إنها وسيلة مكمل للوسيلة السابقة.

**تقويم مدى توافر الشروط العلمية بهذه الأدوات:**

تلك هي أبرز أدوات ووسائل البحث والقياس التى استعان بها الفكر الإدارى المعاصر فى دراسته وبحثه عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها

(١) د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٤٤.

- Stogdill, R.M., op. cit., p. 37 - 38.

للاستزادة فى هذا الصدد انظر:

- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص ٤٤،

- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٧١ - ٢٨٢

(٢) - د. فتوح أبو العزم، القيادة، مرجع سابق، ص ٦،

- د. سعد جلال، مرجع سابق، ص ٥١.

القيادية، فإذا أردنا التحقق من مدى توافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس بهذه الأدوات لتبين لنا:

١ - بالنسبة لشرط ثبات أداة القياس: أن المشاهد في غالبية أدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، أنها كثيراً ماتختلف وتتباين نتائجها في هذا الصدد من دراسة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، ولعل خير شاهد على هذا هو ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مواقف الفكر الإداري المعاصر بأبحاثه ودراساته تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ولاشك أن ذلك يدعونا للحفاظ تجاه صلاحية أدوات البحث والقياس المستخدمة للكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، حيث إن هذا يتعارض مع اشتراط ثبات نتائج القياس بالنسبة للظاهرة موضوع القياس، ووجوب عدم تباين واختلاف تلك النتائج تبعاً لتعدد القياسات وتكرارها .

٢ - بالنسبة لشرط صدق أداة القياس: فيما يتعلق بالصدق الظاهري والصدق المنطقي فلعلنا لسنا في حاجة الى تكرار ماسبق أن أشرنا إليه من أن طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية - كظاهرة غير حسية - تحول دون امكانية الوقوف على ماهية وخصائص ومكونات تلك الظاهرة بطريقة مباشرة، ومن هنا فإن الصدق الظاهري والصدق المنطقي يكاد يكون من المستحيل التحقق من توافره نظراً لتعذر إجراء المطابقة بين طبيعة ومكونات أدوات القياس المستخدمة، وطبيعة ومكونات الظاهرة موضع القياس - ظاهرة القيادة الإدارية - ولعل هذا يتوافق مع ماذهب إليه Kerlinger من أن عملية قياس الظواهر الاجتماعية والنفسية (الظواهر غير الحسية)، والتي من بينها ظاهرة القيادة الإدارية، إن هي إلا محاولات احتمالية وظنية أكثر منها قياسات علمية دقيقة<sup>(١)</sup> .

أما فيما يتعلق بالصدق الذاتي (الثبات القياسي)، والذي يرتبط بثبات نتائج القياسات المختلفة للظاهرة الواحدة، فقد سبق أن تبين لنا أن هذا غير متوافر بالنسبة لنتائج قياسات ظاهرة القيادة الإدارية. وأخيراً فيما يتعلق بالصدق التجريبي، فإنه يفترض توافر أداة مرجعية - معيارية - معروف صلاحيتها ودقتها، وهذا مانراه غير متاح - على ضوء ماسبق - بالنسبة لأدوات القياس المستخدمة لقياس ودراسة ظاهرة القيادة الإدارية.

---

(1) Kerlinger, F.M., op. cit., pp. 417 - 418.



ومما سبق يتبين لنا أن أدوات القياس المستخدمة للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، تفتقر لتوافر الشروط العلمية المطلوبة لصحة أدوات القياس.

**خامساً: الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومدى توافرها في معايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:**

وفي هذا الصدد سوف نقف أولاً على الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس، ثم نتحقق بعد ذلك من مدى توافر تلك الشروط بمعايير القياس المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية (نظريات القيادة المعاصرة).

( أ ) الشروط العلمية لصحة معايير القياس: لقد سبق أن أشرنا إلى عدم وفرة الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أنه بالرغم من ذلك فإننا نستطيع تحديد تلك الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة معايير القياس عن طريق الوقوف على:

- الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس.
- الشروط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمى.

١ - الشروط العلمية التي وضعها بعض الكتاب لصحة معايير القياس:

يرى Wendell French وجوب توافر الشروط التالية في معايير القياس (١) :

**الشرط الأول: الحسية:** وذلك بأن يكون معيار القياس متعلقاً بأمر من الأمور الحسية، أى التي نستطيع الوقوف عليها عن طريق الحواس والملاحظة.

**الشرط الثانى: العمومية (الشمولية):** وذلك بأن يعبر المعيار عن كافة المفردات أو العناصر أو الحالات الممثلة للظاهرة موضوع القياس.

**الشرط الثالث: التمييز:** وذلك بأن يكون المعيار قادراً على تمييز الظاهرة موضوع القياس عن غيرها من الظواهر. ولقد أشار كاتب آخر إلى وجوب توافر الشرطين التاليين بمعيار القياس:

**الشرط الأول: وجوب توافر خاصية الثبات (٢) .**

**الشرط الثانى: وجوب توافر نقطة صفر حقيقية مطلقة (٣) .**

---

(1) French, Wendell, op. cit., p. 182.

(٢) د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ١٩٥ .

(٣) المرجع السابق، ص ٢٠١.

عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٤٩٦

ولاشك أن هذا الشرط الأخير (توافر نقطة صفر حقيقية)، يتكامل ويترابط مع شرط الحسية السابق الإشارة إليه، فالمعايير باعتبارها صور مجردة، تعبر عن حقيقة ظاهرة من الظواهر، لا نستخلصها من وحى الخيال وإنما هي نتيجة رصد ودراسة وتحليل لتلك الصور الحسية، فهي وإن كانت صوراً تجريدية إلا أنها مستمدة من الواقع والخبرة الحسية، فإذا كانت طبيعة موضوع القياس من الظواهر التي من الميسور تحديد نقطة بداية واحدة تستخدم كأساس لقياس جميع مفردات تلك الظاهرة قياساً علمياً، كانت تلك الظواهر تتميز بأن أدوات قياسها تنطلق من وجود نقطة صفر حقيقية، ومن ثم فإن معاييرها تتميز بوجود نقطة صفر حقيقية أيضاً، وهذا ما تتميز به الظواهر الطبيعية المادية، فقياس أوزانها وأطوالها وأحجامها تنطلق أساساً من وجود نقطة صفر حقيقية تمكن من المقارنة الدقيقة والقياس الكمي الدقيق، ويرى بعض الكتاب والمفكرين<sup>(١)</sup> أن معايير قياس الظواهر النفسية والاجتماعية تفتقر لوجود نقطة صفر حقيقية، بينما يرى الدكتور فؤاد البهى السيد أن هناك محاولات تبذل ليجاد صيغة ما لتحديد الصفر المطلق بالنسبة للقياسات النفسية والاجتماعية<sup>(٢)</sup>.

٢ - الشرط العلمية الواجب توافرها لصحة كل من النظرية العلمية والتعريف العلمى: مما لاشك فيه أن كلاً من النظريات والتعريفات العلمية، إن هي إلا معايير نتحاكم إليها عند القيام بتفسير وقياس كثير من الظواهر. ومن أهم الشروط الواجب توافرها فى النظرية العلمية الصحيحة<sup>(٣)</sup> :

الشرط الأول: الشمول: وذلك بأن تشتمل النظرية على كافة الحقائق التى تتصف بها كافة مفردات الظاهرة موضع الدراسة، وبحيث تساعدنا على التعرف على جميع مفردات هذه الظاهرة وتفسيرها.

الشرط الثانى: الانفراد: حيث يجب أن تنفرد النظرية بتفسير حقائق الظاهرة موضع الدراسة، فوجود نظرية أخرى تقدم تفسيراً آخر لحقائق نفس الظاهرة يضعف الأهمية العلمية لكل من هاتين النظريتين.

كما أن من أهم الشروط العلمية الواجب توافرها فى التعريف<sup>(٤)</sup> المطابقة لحقيقة الظاهرة موضع التعريف، وذلك بأن يعبر التعريف عن تلك الظاهرة بذكر خصائصها

(١) - د. محمد عبدالسلام أحمد، مرجع سابق، ص ٢٠١.

- د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٤٩٦.

- Cohen, Morris, R., & Other, op. cit., pp. 296 - 301.

(٢) د. فؤاد البهى السيد، مرجع سابق، ص ٢٨٦ - ٢٩١.

(٣) د. عبدالباسط محمد حسن، مرجع سابق، ص ٥٣.

(4) Cohen , Morris, R., & Other, op. cit., pp. 238 - 241.

الجوهرية الجامعة المانعة، أي التي تعبر عن الخصائص المشتركة التي تجمع بين كافة مفردات الظاهرة، والتي تفرق في نفس الوقت بين تلك المفردات وغيرها من مفردات الظواهر الأخرى وهذا يعنى الشمول والعمومية، وفي الغالب يشتمل التعريف على ذكر الخصائص الإيجابية، وفي بعض الحالات قد يمتد ليشمل ذكر بعض الخصائص السلبية إذا لزم الأمر. وعلى ضوء ماسبق نستطيع أن نجمل الشروط العلمية الواجب توافرها في معيار القياس الصحيح فيمايلي:

- ١ - الحسية: بأن يكون المعيار معبراً عن ظواهر وأمر حسية يمكن ملاحظتها.
- ٢ - العمومية: بأن يكون المعيار معبراً عن جميع مفردات الظاهرة موضوع القياس.
- ٣ - التمييز: بأن يكون المعيار قادراً على تمييز جميع مفردات الظاهرة في غيرها من الظواهر.
- ٤ - الانفراد: بمعنى انفراد المعيار بتفسير الظاهرة موضع القياس وعدم وجود معيار آخر لتفسير نفس الظاهرة.
- ٥ - الثبات: بمعنى استقرار المعيار على صفات أو خصائص محددة وعدم التغير أو التبديل في تلك الخصائص أو الصفات المعيارية التي تصف الظاهرة موضع القياس من فترة لأخرى.
- ٦ - وجود نقطة صفر حقيقية: أي وجود بداية تستخدم في قياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس وتحديد الخصائص والمواصفات المعيارية للظاهرة موضع القياس.
- ونسطيع أن نضيف إلى ماسبق شرطين آخرين، وفي الحقيقة أن هذين الشرطين قد التمسناهما من تلك الشروط التي يرى أستاذى الدكتور محمد حسن يس ضرورة وجودها وتوافرها لصحة القياس بصفة عامة وهذان الشرطان هما<sup>(١)</sup>:
- ٧ - التجريدية: أي أن المعيار لايعبر عن مفردة بعينها أو حالة بذاتها من حالات أو مفردات الظاهرة موضع القياس، إنما هو صورة ذهنية مجردة عن عموم الظاهرة لا ترتبط بصورة حسية بعينها، وإن كانت تلك الصورة الذهنية المجردة إن هي إلا نتاج لتلك الصور الحسية المنقولة من مفردات الظاهرة.
- ٨ - الموضوعية: وتعني بهذا عدم تأثر المعيار باختلاف الأشخاص أو الجهات القائمة بالقياس، ومن ثم يتطابق ويتوحد معيار الظاهرة لدى كافة الجهاد أو الأفراد القائمين بالقياس أو المشاركين فيه

(١) د. محمد حسن يس، خلال محاضرة لسيادته لطلبة الدراسات العليا بالمعهد القومى بالإدارة العليا، القاهرة المعهد القومى للإدارة العليا، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، الثلاثاء ١٢/٤/١٩٨٣



(ب) مدى توافر الشروط العلمية بمعايير القياس (نظريات القيادة) المستخدمة في دراسة ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر: إن تقويم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر على ضوء الشروط الواجب توافرها لصحة أي معيار من معايير القياس، يتضح منه مدى الخلل والقصور الذي تعاني منه تلك النظريات، وأنها تفتقر لكثير من الشروط العلمية الواجب توافرها في أي معيار صحيح من معايير القياس، ولعل من أبرز الشواهد الدالة على ذلك افتقار تلك النظريات للاشتراطات التالية:

- ١ - الحسية: فهذه النظريات تتصدى لتمييز ظاهرة غير حسية.
- ٢ - التمييز: فتعدد تلك النظريات وتباين تفسيرات كل منها لظاهرة القيادة لا يساعد على تمييز حقيقة القيادة.
- ٣ - الانفراد: فهذا التعدد والتباين المتزامن في نظريات القيادة وتفسيراتها أبلغ دليل على تخلف هذا الشرط.
- ٤ - الموضوعية: وتلمس ذلك في اختلاف نظريات القيادة وتباينها باختلاف الباحثين، وتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية.
- ٥ - الثبات: فالمشاهد أن نظريات القيادة وتفسيراتها في تغير وتطور مستمر من فترة إلى أخرى حتى في المجتمع الواحد، وكذلك لدى أصحاب الاتجاه الفكري الواحد.
- ٦ - وجود نقطة الصفر الحقيقية: فالقيادة كظاهرة غير حسية تفتقر قياساتها لوجود نقطة الصفر الحقيقية.

ولاشك أن افتقاد نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر لتلك الشروط العلمية يعطى الدليل على عدم صلاحية تلك النظريات لأن تكون معياراً لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة، كما نود أن نلفت النظر إلى أن هذا الوضع ليس قاصراً على ظاهرة القيادة، بل إنه يمتد ليشمل كافة الظواهر الاجتماعية والنفسية التي تعاني من افتقارها لتواجد معايير القياس الصحيحة، ولقد سبق أن أشار إلى هذا Wendell French<sup>(١)</sup>.

ولعلنا ندرك الآن السبب وراء عزوف غالبية المفكرين والباحثين عن التصدي لدراسة معايير قياس ظاهرة القيادة الإدارية وشروطها العلمية، فتلك الصعوبات والتحفظات التي تعترض عملية الوقوف على معايير قياس تلك الظاهرة - وغيرها من الظواهر غير الحسية - هي السبب الرئيسي وراء مثل هذا العزوف من جانب هؤلاء المفكرين والباحثين الذين نجدهم في ذات الوقت الذي يولون فيه اهتماماً كبيراً بأنوات القياس

---

(1) French, Wendell, op. cit., p. 143.

والتحقق من توافر شروطها العلمية فى أبحاثهم، نجدهم يغمضون أعينهم إزاء عدم توافر الشروط العلمية فى معايير قياساتهم لتلك الظواهر، والدليل على ذلك أن كلاً منهم راح يتحاكم إلى نظرية من نظريات القيادة الإدارية ارتضاها أن تكون هى دون غيرها معياراً له فى تفسير حقيقة تلك الظاهرة والحكم عليها، دون أن يكلف نفسه عناء البحث عن مدى توافر الشروط العلمية الواجب توافرها فى معايير القياس بتلك النظرية، بل إننا نرى أن مجرد إعمال المنطق الذى يقضى بأن الحقيقة لا يمكن أن تتعدد أو تتباين فضلاً عن أن تتزامن كان يستوجب، فى ظل هذا التعدد والتباين فى النظريات التى تصدت لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، كان يستوجب من أي باحث منصف لنفسه وللحقيقة أن يتشكك فى صلاحية أية نظرية من هذه النظريات لأن تكون معياراً صحيحاً لتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية. وعلى ضوء العرض السابق للشروط العلمية الواجب توافرها فى العناصر المختلفة لعملية القياس يتبين لنا، أن تلك الشروط تكاد تكون مفقودة فى عناصر عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية حيث اتضح لنا:

( أ ) أن ظاهرة القيادة الإدارية كظاهرة غير حسية هى بحكم طبيعتها وفى حدود القدرات الإنسانية لا يمكن أن تكون موضوعاً للقياس العلمى المباشر من قبل الإنسان، وأن القياس غير المباشر لتلك الظاهرة والمتمثل فى الرصد والتحليل الجزئى لبعض جوانب السلوك، والاستدلال منه على حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية إن هو إلا محاولات ظنية - افتراضية - لا ترتقى لمستوى القياس العلمى.

( ب ) إن أدوات القياس المستخدمة لقياس ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد الشروط العلمية لصحة أدوات القياس: الصدق والثبات، ولاشك أن هذا قد جاء نتيجة تصدى تلك الأدوات لقياس ظواهر إنسانية، نفسية واجتماعية، ليس فى مكنة الإنسان قياسها قياساً علمياً دقيقاً سواء بطريق مباشر أو غير مباشر.

( ج ) إن معايير القياس المستخدمة فى قياس وتفسير حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية تفتقد كثيراً من الشروط العلمية لصحة معايير القياس، بل إن بعض الباحثين والدارسين كثيراً ما يتجاهلون أمر تلك المعايير فى قياساتهم لتلك الظواهر.

وينبغى أن نشير هنا الى أن هناك ارتباطاً كاملاً بين أى خلل فى أى عنصر من هذه العناصر ونتيجة القياس النهائية وأن دقة وصحة بعض العناصر بالغاً ما بلغت لا تغني عن وجود أى خلل ولو فى عنصر واحد من هذه العناصر فعملية القياس هنا أشبه بسلسلة من الحلقات المتصلة تقاس قوتها ومتانتها بقوة ومتانة أضعف حلقاتها.

وهذا القول ينطبق على مدى صحة عملية القياس بصفة عامة وارتباطها بمدى صحة كافة عناصرها، وينطبق كذلك على مدى صحة أى عنصر من عناصر عملية القياس وارتباطها بمدى توافر كافة شروطه العلمية، ومن ثم فإن مجرد تخلف أى شرط من الشروط العلمية المطلوبة لصحة أى عنصر من عناصر القياس يؤثر على دقة النتائج النهائية لعملية القياس، فما بالنّا والأمر فى مجال قياس ظاهرة القيادة الإدارية لا يتعلق بتخلف شرط واحد من الشروط العلمية المطلوبة لصحة عنصر من هذه العناصر، ولكن الخلل يكاد يشمل كافة عناصر عملية القياس، حيث تفتقر هذه العناصر لكثير من الشروط العلمية.

**سادسا: الشروط العلمية لصحة بقية عناصر القياس، ومدى توافرها فى بقية عناصر القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية:**

بالإضافة إلى عناصر القياس السابق الإشارة إليها فإن بعض الباحثين<sup>(١)</sup> قد أشار إلى عنصر آخر من عناصر عملية القياس وهو الشخص أو الجهة القائمة بالقياس، ولقد تعرض أحد هؤلاء الباحثين للشروط الواجب توافرها فى الشخص أو الجهة القائمة بالقياس، ورأى وجوب توافر الشروط التالية<sup>(٢)</sup> :

( أ ) ضرورة إلمام الشخص أو الجهة القائمة بالقياس بكافة خصائص الظاهرة موضع القياس وإلمامه بجميع الظروف والعوامل المؤثرة على قياس تلك الظاهرة بشكل واضح ومحدد ودقيق.

( ب ) أن تتوافر لدى القائم بالقياس العدالة والموضوعية فى القياس.

(ج) ضرورة اقتناع القائم بالقياس- بأهمية وضرورة عملية القياس.

ونود أن نضيف هنا أن الشخص أو الجهة القائمة بالقياس قد يعتمد دورها ليشمل القيام باستخدام أدوات القياس بالإضافة إلى تطبيق المعايير واستخلاص النتائج، وقد يقتصر دورها على أى منهما، وهذا هو المشاهد فى بعض الأبحاث والدراسات، حيث يتواجد باحث أو أكثر معنيون بدراسة ظاهرة ما يعاونهم فى إجراء الدراسة مجموعة من جامعى البيانات الذين يقتصر عملهم على استخدام أدوات القياس وجمع البيانات فقط، أما دور مجموعة الباحثين، فيتمثل فى تحليل نتائج عمل جامعى البيانات وتفسير تلك النتائج على ضوء المعايير المتوافرة لديهم عن الظاهرة موضع القياس.

(١) د أحمد فؤاد راشد، د عبدالمنعم محمد حمودة، أخطاء القياس فى علم المترولوجيا، الاسكندرية: دار الجامعات،

١٩٧٤، ص ٧٤ - ٧٦.

- Killian, Ray, A. A. Managers Must Lead, N.Y.: American Management Associations, 1979, pp. 179 - 181.

(2) Ibid., p. 181.



وبالإضافة إلى العنصر السابق فإن هناك عنصراً آخر من عناصر عملية القياس يكاد يكون بدهياً من البدهيات، ولقرط بدهيته يكاد يغفل عنه غالبية المفكرين والباحثين في معرض حديثهم عن عناصر عملية القياس، هذا العنصر هو الجهة أو الشخص الواضع لمعيار وأدوات قياس الظاهرة موضع القياس، فلقد تعارف الفكر الإنساني على أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد كل من: المعيار الصحيح، وأداة القياس الصحيحة، ونلاحظ هذا واضحاً جلياً من استقراء ما تعارف عليه الأفراد والجماعات في مختلف المجتمعات، وخاصة في العصر الحديث، حيث نلجأ عادة إلى الجهة المنتجة للألة أو الجهاز وشاهدنا على ذلك تلك الكتيبات والنشرات المرفقة بالأجهزة والمعدات الحديثة التي تصدرها جهة الصنع تحدد فيها ماهية تلك الأجهزة واستخداماتها ومواصفاتها وخصائصها وطرق وأدوات تشغيلها وطرق وأدوات ضبطها وصيانتها، والمشاهد أنه كلما ازدادت الآلة تعقيداً تزايدت الحاجة إلى تلك الكتيبات والنشرات، والتي بدونها لا يستطيع كثير من الناس الوقوف على حقيقة إمكانات تلك الأجهزة ومجالات استخداماتها والطرق الصحيحة لتشغيلها، ناهيك عن الطرق الصحيحة لضبطها وصيانتها.

وإذا نظر الإنسان إلى ذاته يجد نفسه أمام ظاهرة من أعقد الظواهر، وعلى ذلك فإن الإنسان إذا أراد الوقوف على حقيقة ذاته وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات، فإن الإنصاف يقتضى منه - ويمقتضى ما تعارف عليه هو نفسه - ألا يتحاكم إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بخاصة نفسه، وإن العدل والإنصاف يقتضيان منه كمخلوق أن يلجأ إلى خالقه سبحانه - يطلب منه أن يرشده، ويعينه على فهم وإدراك حقيقة نفسه وحقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الإنسانية.

ومن هنا يتبين لنا سبب آخر من أسباب قصور عمليات قياس ظاهرة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، فإذا كان الإنسان ويمقتضى ما تعارف عليه يقر بأن الصنعة هي آخر من تصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياسه، فعليه أن يقر بأنه كمخلوق هو آخر من يصلح لوضع وتحديد معايير وأدوات قياس تلك الظواهر النفسية والاجتماعية، وأن هذا الخلل والانقسام والتباين في الآراء والمواقف حول حقيقة القيادة الإدارية إن هو إلا نتاج تحاكمه إلى نفسه في تلك الأمور المتعلقة بحقيقة ذاته، وحقيقة تلك الجوانب النفسية والاجتماعية للأفراد والجماعات الإنسانية.

هذا فيما يتعلق بتحليلنا وتقويمنا للشروط العلمية الواجب توافرها في مختلف عناصر عمليات القياس المستخدمة في الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ومن ثم فإنه على ضوء ما سبق من تحليل وتقويم لعناصر القياس المستخدمة فى دراسة ظاهرة القيادة الإدارية والكشف عن حقيقتها، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، يتأكد لنا مدى افتقاد هذه القياسات للشروط العلمية المطلوبة لصحة عناصرها، ومن ثم يتأكد لنا صدق الشطر الثانى من الفرض الأول، والذي يرجع الاختلاف والتباين - المتزامن - فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية إلى قصور عمليات القياس المستخدمة فى هذا الصدد. وبناء على هذا يكون قد اكتمل لنا التحقق من صحة الفرض الأول. ومن جماع ما انتهينا إليه خلال الفصول من الأول إلى الرابع يتبين لنا الآتى:

( أ ) وجود اختلاف وتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فضلاً عن ذلك قد وجد أن هذا الاختلاف والتباين متزامن.

(ب) أن مرد هذا الاختلاف والتباين - المتزامن - فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه حقيقة القيادة الإدارية، وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، إنما يعود إلى قصور كل من مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة لدراسة القيادة الإدارية، حيث تبين لنا مدى افتقار تلك المناهج والقياسات للكثير من الشروط العلمية الضرورية لصحة مناهج البحث وعناصر عمليات القياس.

(ج) أن الفكر الإنسانى والإدارى بما تعارف عليه من أن الصانع هو أحق وأقدر الجهات على وضع وتحديد أنوات ومعايير قياس ما صنع قد أوجب على نفسه التحاكم إلى خالق الإنسان فى الأمور المتعلقة بحقيقة الإنسان وحقيقة تلك الجوانب الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات الإنسانية والتي من بينها ظاهرة القيادة الإدارية.

وإذا كان هذا هو واقع حال مناهج البحث والقياس الوضعية، وبصفة خاصة واقع حال المنهج العلمى وما أسفر عنه من معايير فى مجال الكشف عن حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية، فماذا عن الشريعة الإسلامية خاصة إذا علمنا أنها تشتمل على كثير من الأحكام والقواعد المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية، بل إننا نعتقد أنها تضم كثيراً من الأحكام والقواعد المتعلقة بظاهرة القيادة الإدارية ومقوماتها وعناصرها القيادية..؟

إن هناك دلائل علمية قوية تشير إلى أن الشريعة الإسلامية فى هذه المجالات يتوافر لها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس ما لم ولن يتوافر فى مناهج البحث ومعايير القياس الوضعية، وإننا إذا كنا نبحت عن مدخل صحيح

يعالج قصور مناهج البحث ومعايير القياس الوضعية في هذه المجالات، فإن هذا المدخل يتمثل في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية، ونتناول فيما يلي الدلائل العلمية الدالة على ذلك.

**سابعاً: الدلائل العلمية علي توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس ومناهج البحث في الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية:**

(أ) الدلائل علي توافر الشروط العلمية لصحة معايير القياس في الشريعة الإسلامية: سبق أن أشرنا هنا إلى أن الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية يتوافر بها من الشروط العلمية المطلوبة لصحة معايير القياس ما لم ولن يتوافر في معايير القياس الوضعية، ولعل من أهم الشروط العلمية التي تتوافر في الشريعة الإسلامية وتفتقدها المعايير الوضعية المتعلقة بهذه المجالات الاشتراطات التالية:

١ - شرط الموضوعية: سبق أن تبين لنا كيف أن المعايير الوضعية تفتقد توافر شرط الموضوعية في مجال القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة؛ حيث إنها تتباين وتختلف باختلاف الأشخاص أو الجهات، بل إنها تختلف لدى الشخص الواحد من فترة إلى أخرى، وإن كان هذا هو واقع الفكر الوضعي، فإن الشريعة الإسلامية تتميز بموضوعية أحكامها ومعاييرها، وبعدم خضوعها لاهواء أو رغبات أو اتجاهات أو اعتقادات أي فرد من الأفراد أو جماعة من الجماعات، فهؤلاء جميعاً مهما بلغت أهميتهم ومكانتهم وبالغاً ما بلغت علومهم وثقافتهم لا يملكون تغيير حكم من أحكام تلك الشريعة بحكم مفاير أو حتى استبدال حرف بحرف، فها هو القرآن الكريم ينطق بالحق والبعد عن الأهواء، لم يتغير فيه حرف أو حكم تحت أي ظرف من الظروف منذ أن اكتملت أحكامه وتشريعاته من يوم نزول قول الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم: ﴿اليوم اكملت لكم دينكم، واتممت عليكم نعمتي، ورضيت لكم الإسلام ديناً﴾<sup>(١)</sup>

فهذا التبديل أو التغيير في آيات وأحكام القرآن الكريم يستحيل في حق الكتاب الكريم، فهو محفوظ بعيد عن الغرض أو الأهواء، وها هو القرآن الكريم يعلن استحالة ذلك حتى على رسول الله ﷺ، ومن شاء فليقرأ قول الحق سبحانه لرسوله الكريم رداً على الكفار، إذ يطلبون من رسول الله ﷺ أن يأتيهم بقرآن غير هذا أو يبدله، فيأمره الحق سبحانه أن يقول لهم وللناس أجمعين.

﴿قل: ما يكون لي أن أبدله من تلقاء نفسي، إن أتبع إلا ما يوحى إلي، إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم﴾<sup>(٢)</sup>.

(١) سورة المائدة: الآية ٣

(٢) سورة يونس. الآية ١٥



٢ - شرط الانفراد وهو أيضاً من الشروط التى تفتقدها المعايير الوضعية فى مجال القيادة - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة - ولعل خير شاهد على هذا - وكما سبق أن بينا - هو هذا التعدد والتباين فى نظريات وتعريفات القيادة ومقوماتها وعناصرها القيادية، فتلك المعايير الوضعية تتعدد وتتباين من جهة إلى أخرى ومن باحث إلى آخر، والأكثر من ذلك أن هذا التعدد والتباين يتصف بصفة التزامن، وعلى خلاف ذلك تماماً أحكام الشريعة الإسلامية، فالتحاكم فى أى قضية من القضايا أو أى أمر من الأمور إنما يكون إلى القرآن الكريم، فإن لم نجد فيه حكماً فيتم التحاكم إلى سنة الرسول عليه الصلاة والسلام فإن لم نجد فيها حكماً فيتم التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء، فإن اختلفوا فيجب رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله والتحاكم إلى قواعده وأصوله العامة لدرء مثل هذا الخلاف<sup>(١)</sup>، وذلك مصداقاً لقوله تعالى فى القرآن الكريم: ﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربى عليه توكلت وإليه أنيب﴾<sup>(٢)</sup>.

وقوله سبحانه وتعالى: ﴿فإن تنازعتم فى شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً﴾<sup>(٣)</sup>، فالإسلام منهج يحرص على الوحدة والوحدانية، وينبذ أى اختلاف وتباين فى المواقف أو الأحكام تجاه الأمر الواحد أو القضية الواحدة، فأين من هذا واقع الفكر الوضعى بمعاييره وأحكامه ومواقفه تجاه حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية المماثلة؟!

٣ - شرط الثبات: وهذا الشرط أيضاً - وكما سبق وتبين لنا تفتقده المعايير الوضعية فى القيادة الإدارية، حيث تبين لنا أن نظريات القيادة وتفسيراتها لحقيقة القيادة تتغير وتتباين من مذهب لآخر ومن مدرسة فكرية لآخرى، بل إنها تتباين وتختلف لدى أصحاب الاتجاه الفكرى الواحد من فترة إلى أخرى، أما أحكام وقواعد الشريعة الإسلامية المنظمة والمقننة للمجالات الاجتماعية والنفسية، فتتميز بالثبات وعدم التبدل أو التغير باختلاف الأزمنة أو الأمكنة، وذلك منذ أن اكتمل التشريع الإسلامى، وأعلم الله تعالى رسوله عليه الصلاة والسلام بهذا، فأنزل عليه: ﴿اليوم أكملت لكم دينكم، وأتممت عليكم نعمتي، ورضيت لكم الإسلام ديناً﴾<sup>(٤)</sup>. وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى وصف القرآن الكريم<sup>(٥)</sup>: ﴿وتمت كلمت ربك صدقاً وعدلاً، لا مبدل لكلماته، وهو السميع العليم﴾<sup>(٦)</sup>.

(١) سوف نتناول منهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فى البند ثامناً من هذا الفصل.

(٢) سورة الشورى. الآية. ١٠.

(٣) سورة النساء الآية ٥٩.

(٤) سورة المائدة. الآية ٣.

(٥) انظر تفسير القرآن الكريم للعلامة السيد عبد الله شمر، بيروت دار احياء التراث العربى ١٩٧٢، ١٦٢.

(٦) سورة الانعام. الآية ١١٥.

وعلى ذلك فأحكام الشريعة الإسلامية ثابتة ومستقرة منذ ذلك اليوم وحتى تقوم الساعة، ولا تملك أى جماعة إسلامية أو أى مفكر إسلامى مهما بلغ علمه أن يبدل فى تلك الأحكام أو يغير فيها، فتلك الشريعة وضعت قواعد وأحكام عامة فى بعض الجوانب أو المجالات وتفصيلية فى بعض الجوانب أو المجالات الأخرى، ولكنها فى كل المجالات والأحوال إنما وضعت لتواجه كافة الأحوال والظروف مهما اختلفت الأزمنة والأمكنة، فأين من هذا تلك المعايير الوضعية، وهذا التغيير والتبديل فيها من ظرف لآخر ومن باحث إلى آخر، بل لدى الباحث الواحد من فترة إلى أخرى؟!

أين هذا من القرآن الكريم الذى تكفل الخالق سبحانه بحفظه من التغيير أو التبديل وصدق فيه قول الحق سبحانه: ﴿إنا نحن نزلنا الذكر وإنا له لحافظون﴾<sup>(١)</sup>.

أما بالنسبة لبقية الشروط العلمية المتعلقة بمعايير القياس، فيمكن أن نتبين الآتى:

١ - فيما يتعلق بشرط الحسية: فبدهى أن هذا الشرط يصدق فقط بالنسبة للظواهر الطبيعية والمادية - الحسية - ولا يتصور وجوب توافره فى المعايير المتعلقة بالظواهر غير الحسية - الاجتماعية والنفسية.

٢ - وفيما يتعلق بكل من شرط: العمومية والتمييز، والتجريدية، ووجود نقطة صفر حقيقية، فنحن نرى أن من الصعب التحقق من توافره أو عدم توافره تلك الشروط بالنسبة لمعايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية.

وعلى ذلك لا يتبقى من شروط معايير القياس المتعلقة بالظواهر غير الحسية إلا الشروط العلمية السابق الإشارة إليها، والتى تبين أنها وإن كانت غير متوافرة - بل ولن تتوافر - فى معايير القياس الوضعية، فإنها متوافرة فى الشريعة الإسلامية.

(ب) الدلائل على توافر الشرط العلمى لصحة مناهج البحث فى الشريعة الإسلامية: سبق أن أشرنا إلى أن التحاكم إلى شرط أو معيار النفعية والضرورة العملية هى التى جعلت الفكر الإنسانى يسلم بصحة مسلمات المنهج العلمى الثلاث<sup>(٢)</sup>، ومن ثم صلاحيته للاستخدام فى الكشف عن حقيقة الظواهر الطبيعية والمادية، وأن التحاكم إلى ذات المعيار هى التى جعلتنا نتحفظ على صلاحية استخدام هذا المنهج فى الكشف عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية - ومن ثم الظواهر الاجتماعية والنفسية الممثلة - وعلى ذلك فإن التحقق من مدى توافر هذا المعيار - معيار النفعية والضرورة العملية بالشريعة الإسلامية سيجعلنا نتبين مدى توافر الشرط العلمى لصحة مناهج البحث بالشريعة الإسلامية الغراء.

(١) سورة الحجر. الآية ٩

(٢) د محمود قاسم مرجع سابق ص ٧٢، ٧٦

فإلى أى مدى يصدق معيار النفعية والضرورة العملية على الشريعة الإسلامية؟ لعل خير شاهد فى هذا الصدد هو التحاكم الموضوعى إلى التشريعات والأحكام والقواعد والمبادئ الإسلامية فى المجالات الاجتماعية والنفسية، والتحقق من مدى نفعيتها أو عدم نفعيتها للفرد أو الجماعة، فأى باحث موضوعى - بغض النظر عن انتماءاته الدينية - يستطيع أن يتبين بجلاء أن كافة أوامر الشريعة الإسلامية تعمل على تحقيق كل ما فيه خير الفرد والجماعة، وكل نواهى الشريعة الإسلامية إنما تنهى عن كل ما فيه ضرر بالفرد أو بالجماعة، أنها على سبيل المثال لا الحصر تأمر بما يلى:

١ - أنها تأمر بالتعاون الإيجابى الخير: والآية على ذلك قوله تعالى: «وتعاونوا على البر والتقوى، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان» (سورة المائدة: الآية ٢)

٢ - أنها تأمر بالوحدة وعدم الفرقة:

(سورة آل عمران: الآية ١٠٣)

«واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا»

(سورة آل عمران: الآية ١٠٥)

«ولا تكونوا كالذين تفرقوا واختلفوا»

٣ - أنها تأمر بالصدق فى الحديث وعدم الكذب على الآخرين:

والآية على ذلك قوله تعالى: «يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وكونوا مع الصادقين»

(سورة التوبة: الآية ١١٩).

(سورة النحل: الآية ١٠٥).

«إنما يفترى الكذب الذين لا يؤمنون بآيات الله»

(سورة غافر: الآية ٢٨)

«إن الله لا يهدي من هو مسرف كذاب»

٤ - أنها تأمر بستر عورات الغير: والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«لا يستر عبد عبدا فى الدنيا إلا ستره الله يوم القيامة»

رواه مسلم (رياض الصالحين للإمام النووى ص ١١٨).

٥ - أنها تأمر بقضاء حوائج الناس وتفريج كربات الآخرين: والآية على ذلك قول رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«من كان فى حاجة أخيه كان الله فى حاجته، ومن فرج عن مسلم كربة فرج الله عنه بها كربة من كرب يوم القيامة». (رياض الصالحين للإمام النووى ص ١١٩)

٦ - أنها تأمر بالإصلاح بين الناس: والآية على ذلك قوله تعالى:

(سورة الأنفال: الآية ١)

«فاتقوا الله وأصلحوا ذات بينكم»

(سورة الحجرات: الآية ١٠)

«إنما المؤمنون إخوة فأصلحوا بين أخويكم»



٧ - أنها تأمر بإحسان الأزواج إلى الزوجات:

والآية على ذلك قوله تعالى: «وعاشروهن بالمعروف» (سورة النساء الآية ٢٠).

«فإمسك بمعروف أو تسريح بإحسان» (سورة البقرة الآية ٢٢٩)

وقول رسول الله ﷺ: «استوصوا بالنساء خيراً» (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ١٣١).

٨ - أنها تأمر بالإحسان إلى الوالدين والبر بهما خاصة عند الكبر: والآية على ذلك قوله تعالى:

«وبالوالدين إحساناً إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف، ولا تنهرهما، وقل لهما قولاً كريماً، واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً» (سورة الإسراء الآيات ٢٣، ٢٤).

٩ - أنها تأمر بصلة الأرحام والإحسان للجار واليتيم والمسكين وسائر الضعفاء:

والآية على ذلك قوله تعالى: «وبالوالدين إحساناً وبذي القربى واليتامى والمساكين والجار ذي القربى والجار الجنب والصاحب بالجنب، وابن السبيل وما ملكت أيمانكم»

(سورة النساء: الآية ٣٦).

«فأما اليتيم فلا تقهر وأما السائل فلا تنهر» (سورة الضحى: الآية ٩، ١٠).

١٠ - أنها تأمر بملازمة ومصاحبة الصالحين من الناس: والآية على ذلك قوله تعالى: «واصبر نفسك مع الذين يدعون ربهم بالغداة والعشي يريدون وجهه»

(سورة الكهف: الآية ٢٨)

وقول رسول الله ﷺ: «إنما مثل الجليس الصالح وجليس السوء كحامل المسك ونافر الكبر» (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ١٦٣)

«الرجل على دين خليله، فلينظر أحدكم من يخالل».

(رياض الصالحين للإمام النووي ص ١٦٤).

«المرء مع من أحب» (رياض الصالحين للإمام النووي ص ١٦٤).

١١ - أنها تأمر وتحض على العمل النافع المتقن: والآية على ذلك قوله تعالى:

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون» (سورة التوبة: الآية ١٠٥)

«فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله» (سورة الجمعة: الآية ٢٦)

«فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره، ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره» (سورة الزلزلة: الآية ٧، ٨)

«إنا لانضيع أجر من أحسن عملاً» (سورة الكهف: الآية ٣٠)

«من عمل صالحاً من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة». (سورة النحل: الآية ١٧)  
وقول رسول الله ﷺ: «لأن يحتطب أحدكم خيراً من أن يسأل الناس أعطوه أو منعوه»  
(رواه البخاري).

(عبد السميع المصري، مقومات العمل في الإسلام، الظاهر: مكتبه وهبة ص ١٨)  
«أحل ما أكل العبد كسب الصانع إذا نصح»  
(المرجع السابق ص ٢٧).

«إذا عمل أحدكم عملاً أحب الله أن يتقنه»  
(المرجع السابق ص ٤٧).  
١٢- أنها تأمر بحرية العقيدة والدعوة إلى الخير بالحسنى: والآية على ذلك قوله  
تعالى: «لا اكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي»  
(سورة البقرة: الآية ٢٥٦)  
(سورة الكهف: الآية ٢٩)  
«فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر»  
«ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن»

(سورة النحل: الآية ١٢٥)

١٣- أنها تأمر وتحث على طلب العلم: والآية على ذلك قوله تعالى: «وقل رب زدني  
علماً»  
(سورة طه: الآية ١١٤)

«يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات»  
(سورة المجادلة: الآية ١١)

١٤- أنها تأمر بالعدل وتنهى عن الظلم: والآية على ذلك قوله تعالى:

«إن الله يأمر بالعدل والإحسان»  
(سورة النحل: الآية ٩٠)

«وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل»  
(سورة النساء: الآية ٥٨)

«وإذا قتلتم فاعدلوا ولو كان ذا قربى»  
(سورة الأنعام: الآية ١٥٢)

«ولا يجرمكم شأن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى»  
(سورة المائدة: الآية ٨)

«والله لا يحب الظالمين»  
(سورة آل عمران: الآية ١٤٠)

«ومن يظلم منكم نذقه عذاباً كبيراً»  
(سورة الفرقان: الآية ١٩)

١٥- أنها تأمر بالرحمة وعدم القسوة والغلظة في التعامل مع الآخرين: والآية على  
ذلك قوله تعالى:

«كتب ربكم على نفسه الرحمة»  
(سورة الأنعام: الآية ٥٤)

«وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين»  
(سورة الأنبياء: الآية ١٠٧)

«وتواصوا بالصبر وتواصوا بالمرحمة»  
(سورة البلد: الآية ١٧)

«فويل للقاسية قلوبهم من ذكر الله»  
(سورة الزمر: الآية ٢٢)

١٦- أنها تأمر بالأمانة فى التعامل عند البيع أو الشراء: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ﴾  
(سورة الأنعام: الآية ١٥٢)

﴿وَأَقِيمُوا الْوَزْنَ بِالْقِسْطِ وَلَا تُخْسِرُوا الْمِيزَانَ﴾  
(سورة الرحمن: الآية ٩)

﴿قُلْ أَمْرٌ رَبِّى بِالْقِسْطِ﴾  
(سورة الأعراف: الآية ٢٩)

﴿وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ يَسْتَوْفُونَ، وَإِذَا كَالُوا لَهُمْ أَوْ وَزَنُوا لَهُمْ يَخْسِرُونَ﴾  
(سورة المطففين: الآيات ١-٣)

١٧- أنها تأمر بالرفق بالحيوان: والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ:

﴿عُذِّبَتْ امْرَأَةٌ فِي هَرَّةٍ﴾  
(رياض الصالحين للإمام النووي، ص ٥٢٩)

﴿لَعْنٌ: مَنْ أَخَذَ شَيْئاً فِيهِ الرُّوحُ غَرْضاً﴾  
(المرجع السابق، ص ٥٣٠)

١٨- أنها تأمر بإفشاء السلام: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا وَتَسْلَمُوا عَلَى أَهْلِهَا﴾.

(سورة النور: الآية ٢٧)

﴿وَإِذَا حِيلْتُمْ بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّوا بِأَحْسَنَ مِنْهَا أَوْ رُدُّوهَا﴾  
(سورة النساء: الآية ٨٦)

وقول رسول الله ﷺ :

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ: أَفْشُوا السَّلَامَ، وَأَطْعَمُوا الطَّعَامَ، وَصَلُّوا الْأَرْحَامَ وَصَلُّوا النَّاسَ نِيَامًا، تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ بِسَلَامٍ﴾  
(رياض الصالحين للإمام النووي ص ٢٢).

١٩- أنها تأمر بالمعروف والنهى عن المنكر: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿كُنْتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ﴾

(سورة آل عمران: الآية ١١٠)

﴿يَا بَنِي إِسْرَءِيلَ أَقِمُوا الصَّلَاةَ وَآمُرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ﴾  
(سورة لقمان: الآية ١٧)

٢٠- تأمر بالمساواة بين البشر جميعاً: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ﴾  
(سورة الحجرات: الآية ١٢)

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ عَسَى أَنْ يَكُونُوا خَيْرًا مِنْهُمْ﴾

(سورة الحجرات: الآية ١١)



٢١- وتأمراً أولاً وأخيراً بعبادة الله وحده، وتنتهى عن عبادة الأوثان والاصنام:

والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا النَّاسُ اعْبُدُوا رَبَّكُمُ الَّذِي خَلَقَكُمْ وَالَّذِينَ مِنْ قَبْلِكُمْ﴾ (سورة البقرة: الآية ٢١)

﴿يَا قَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُمْ مِنْ إِلَهٍ غَيْرُهُ﴾ (سورة الاعراف: الآية ٥٩)

﴿إِنَّمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ أَوْثَانًا وَتَخْلُقُونَ إِفْكًا﴾ (سورة العنكبوت: الآية ١٧)

﴿مَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِهِ إِلَّا أَسْمَاءُ سَمَيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَآبَاءُكُمْ﴾ (سورة يوسف: الآية ٤٠)

هذه بعض من النماذج نقدمها على سبيل المثال لا الحصر عن الأوامر التي جاءت بها الشريعة الإسلامية، أما عن النواهي التي تضمنتها فتلك أمثلة منها:

١ - أنها تنهى عن الفحش فى القول والفعل: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وَلَا تَقْرَبُوا الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ﴾ (سورة الانعام: الآية ١٥١)

﴿قُلْ إِنَّمَا حَرَّمَ رَبِّي الْفَوَاحِشَ مَا ظَهَرَ مِنْهَا وَمَا بَطَنَ﴾ (سورة الاعراف: الآية ٣٣)

وقول رسول الله ﷺ:

«ليس المؤمن بالطعان ولا اللعان ولا الفاحش ولا البذيء»

رواه الترمذى (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ٥٦٥).

«ما كان الفحش فى شيء إلا شأنه، وما كان الحياء فى شيء إلا زانه»

رواه الترمذى (المرجع السابق، نفس الموضع)

٢ - أنها تنهى عن الخمر والميسر والأنصاب والأزلام: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رَجَسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تَفْلَحُونَ﴾ (سورة المائدة: الآية ٩)

٣ - أنها تنهى عن الربا: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿يُمَحِّقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرِيهِ الصَّدَقَاتِ﴾ (سورة البقرة: الآية ٢٧٦)

﴿وَأَحَلَّ اللَّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا﴾ (سورة البقرة: الآية ٢٧٥)

٤ - أنها تنهى عن الزنا: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿وَلَا تَقْرَبُوا الزَّوْجَ إِنَّهُ كَانَ فَاحِشَةً وَسَاءَ سَبِيلًا﴾ (سورة الإسراء: الآية ٣٢)

٥ - أنها تنهى عن النفاق والخداع: «والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿إِنَّ الْمُنَافِقِينَ فِي الدَّرَكِ الْأَسْفَلِ مِنَ النَّارِ وَلَنْ تَجِدَ لَهُمْ نَصِيرًا﴾. (سورة النساء: الآية ١٤٥)

٦ - أنها تنهى عن البخل والآية على ذلك قوله تعالى

﴿ولا يحسبن الذين يبخلون بما آتاهم الله من فضله هو خيراً لهم، بل هو شر لهم، سيطوقون ما بخلوا به يوم القيامة﴾  
(سورة ال عمران الآية ١٨٠)

٧ - أنها تنهى عن الإسراف والتبذير: والآية على ذلك قوله تعالى

﴿ولا تجعل يدك مغلولة إلى عنقك ولا تبسطها كل البسط فتقعد ملوماً محسوراً﴾.

(سورة الإسراء الآية ٢٧)

٨ - أنها تنهى عن التطفيف فى الكيل والميزان: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿ولا تبخسوا الناس أشياءهم ولا تعثوا في الأرض مفسدين﴾  
(سورة الشعراء: الآية ١٨٣)

﴿والسمااء رفعها ووضع الميزان. ألا تطغوا في الميزان﴾  
(سورة الرحمن: الآية ٨.٧)

﴿ويل للمطففين﴾  
(سورة المطففين: الآية ١)

٩ - أنها تنهى عن أكل الميتة: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿حرمت عليكم الميتة والدم ولحم الخنزير وما أهل لغير الله به والمنخنقة والموقودة والمتردية والنطحية، وما أكل السبع إلا ما ذكيتم وما ذبح على النصب، وأن تستقسموا بالأزلام ذلكم فسق﴾  
(سورة المائدة: الآية ٣)

١٠- أنها تنهى عن القتل بصفة عامة وقتل الأولاد أو البنات بصفة خاصة:

والآية على ذلك قوله تعالى: ﴿ولاتقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق﴾

(سورة الإسراء: الآية ٣٣)

﴿ولاتقتلوا أولادكم خشية ااملاق، نحن نرزقهم وإياكم، إن قتلهم كان خطئنا كبيراً﴾

(سورة الإسراء: الآية ٣١)

﴿وإذا الموردة سئلت بأي ذنب قتلت﴾  
(سورة التكاوير: الآية ٨)

١١- أنها تنهى عن السرقة: والآية على ذلك قوله تعالى:

﴿والسارق والسارقة فاقطعوا أيديهما جزاء بما كسبا نكالا من الله، والله عزيز حكيم﴾.  
(سورة المائدة: الآية ٣٨)

١٢- أنها تنهى عن الغش: والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ: من غشنا فليس منا»

(رياض الصالحين للإمام النووي ص ٥٢٤)

١٣- أنها تنهى عن التكبر والبغى والظلم. والآية على ذلك قوله تعالى

﴿فلا تزكوا أنفسكم﴾  
(سورة النجم الآية ٢٢)

«إنما السبيل علي الذين يظلمون الناس ويغفون في الأرض بغير الحق أولئك لهم عذاب اليم»  
(سورة الشورى الآية ٤٢)

١٤- أنها تنهى عن تعذيب النفس الإنسانية: «والآية على ذلك قول رسول الله ﷺ:  
إن الله يعذب الذين يعذبون الناس في الدنيا» (رياض الصالحين للإمام النووي، ص ٥٣١)

١٥- أنها تنهى عن أكل أموال اليتامى: والآية على ذلك قوله تعالى:  
«إن الذين يأكلون أموال اليتامى ظلماً إنما يأكلون في بطونهم نارا وسيصلون سعيراً»  
(سورة النساء الآية ٢٠)

١٦- أنها تنهى عن قول الزور: والآية على ذلك قوله تعالى:  
«واجنبوا قول الزور» (سورة الحج: الآية ٢٠)

١٧- أنها تنهى عن التجسس والغيبة: والآية على ذلك قوله تعالى:  
«ولا تجسسوا ولا يغتب بعضكم بعضاً» (سورة الحجرات: الآية ١٢)

١٨- أنها تنهى عن عقوق الوالدين: والآية على ذلك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

«إن الله تعالى حرم عليكم عقوق الأمهات، ومنعاً وهات، وواد البنات، وكره لكم قيل وقال وكثرة السؤال، وإضاعة المال»  
(رياض الصالحين للإمام النووي ص ١٥٢).  
«ألا أنبئكم بأكبر الكبائر: الإشراف بالله وعقوق الوالدين» (المرجع السابق ص ١٥٢).

وبعد: فهذه النماذج والأمثلة تعد خير شاهد على أن الشريعة الإسلامية في المجالات الاجتماعية والنفسية لاتأمر إلا بكل ما فيه نفع وخير الفرد والجماعة، وأنها لاتنهي إلا عن كل ما فيه اضرار بالفرد والجماعة، وعلى هذا يتبين لنا مدى نفعية تحاكم الإنسان إليها، بل إن تلك النفعية تمتد لتشمل مجال العبادات، ومن ذلك على سبيل المثال:

( أ ) أن الصلاة وما يسبقها من وضوء تعين الفرد على تعود النظام والنظافة والمحافظة على المواعيد وتزويد من التألف بينه وبين الآخرين، هذا فضلاً عن أنها بمثابة رياضة تفيد الجسم.

(ب) أن الصوم: يكسب الفرد القدرة على الصبر والانتصار على شهوات النفس.

(ح) أن الزكاة: تزكى نفس المزكى من الشح والأثرة، وتزكى نفس المزكى له من الحسد والحقد والضعف، وتساعد على خلق الجماعة المتحاببة المتألقة.

( د ) أن الحج: يعد بمثابة أكبر تجمع إنسانى عالمى يعقد سنوياً، وفيه يسود مظهر الوحدة والتجانس بين المجتمعين جميعاً، وتتبادل فيه المنافع.



هذا قليل من كثير من بعض ما فى الإسلام من نفع للإنسان على مستوى الفرد والجماعة، ولقد تحاكم المسلمون فى صدر الإسلام إلى تلك الشريعة والتزموا بها، فانتقلت بهم من حال التخلف والتنافر والتناحر والبغضاء والكراهية والجاهلية بأسوأ ما فيها إلى حال التقدم الحضارى والتواد والتآلف والحب والتعاون وعبادة الله وحده بكل ما فيها من راحة وسكينة، فسعد الفرد وتقدمت الجماعة الإسلامية وسمت وعلت، وأخذت مكانها فى مقدمة الركب الإنسانى إلى العلم والحضارة، وشواهد الواقع الإحصائى لمختلف تاريخ الحضارات الإنسانية هى خير أية على التقدم الإنسانى والحضارى الذى حققته الأمة الإسلامية بتحاكمها إلى الإسلام، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك الكلمات للعلامة بوش<sup>(١)</sup>:

«إن المدنية الأوروبية، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين، ومن المدهش أن يصبحوا وكانوا أول أمرهم على الفطرة عنصراً فاتحاً ويعتبروا سادة لنصف العالم فى مائة عام، ومن أشد العجب حماساتهم العظيمة وسرعتهم البالغة فى تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم، حتى وصلوا إلى مستوى عال فى مائة سنة، بينما نرى الجرمانيين لما فتحوا الامبراطورية الرومانية قضوا ألف عام قبل أن يقضوا على الوحش وينهضوا لإحياء العلوم».

ولاشك أن تلك النقلة، بل القفزة الحضارية والإنسانية التى استطاع رسول الله ﷺ ومن بعده الخلفاء الراشدون تحقيقها والانتقال بالأمة الإسلامية من مجتمع تسوده الفرقة الشديدة والعصبية المتقدة والتنافر والتناحر والفقر والجذب إلى مجتمع بلغ أقصى الغاية فى الاتحاد والاندماج والإخاء والصفاء، وكانوا مثلاً على حسن الانتظام وحسن الطاعة والانقياد للحاكم الأعلى للأمة، ولولاة الأمصار والاقطار، لاشك أن هذا التطور والرقى الحضارى الذى يشهد به أى دارس منصف لتلك الحقبة من التاريخ التى تم خلالها إعادة صياغة هؤلاء الشرانم من الأميين فجعلت منهم خير أمة، ودانت لهم حضارة سمت وعلت على غيرها من الحضارات المعاصرة.

ولعل ما يؤكد صدق عظمة المنهج القرآنى والشريعة الإسلامية أن ذلك التقدم الحضارى والإنسانى الذى حققته الأمة الإسلامية بقيادة الرسول الكريم وخلفائه من بعده قد دام مادام تمسكها بذلك المنهج، ومادام حرصها على تطبيقه وتنفيذه، وأنها قد ضلت طريقها إلى هذا التقدم الحضارى والإنسانى يوم أن انصرفت عن التحاكم إلى المنهج الإسلامى وتحولت عن تطبيق أحكامه ومبادئه وتوجيهاته، فانزوت بين الأمم وقل شأنها وشأن أفرادها.

(١) محمد منير شهبان، الإسلام يدعو إلى العلم، مرجع سابق، ص ٧٠ - ٧١

وعلى ذلك فإن هذا التلازم في التغير بين الاحتكام أو عدم الاحتكام إلى المنهج الإسلامي وحال الأمة الإسلامية إنما يعطي خير دليل على صلاحية استخدام هذا المنهج ووجوب التحاكم إليه في شتى الأمور والنواحي التي تناولها، خاصة تلك الأمور المتعلقة بالنواحي الاجتماعية والنفسية للأفراد والجماعات، وذلك من منطلق التحاكم إلى معيار النفعية والضرورة العملية.

وبعد: فتلك هي أبرز الدلائل على توافر الشروط العلمية لصحة مناهج البحث ومعايير القياس بالشريعة الإسلامية، ومن هذا المنطلق فإننا نخاطب عموم الباحثين مسلمين وغير مسلمين الذين يتحاكمون إلى المنهج العلمي ومعاييره للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية - وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية الماثلة - بوجوب نبذ هذا التحاكم على ضوء افتقاد هذا المنهج ومعاييره في هذه المجالات للشروط العلمية، ووجوب التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وما تضمنته من معايير للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية الماثلة - وذلك بمقتضى التحاكم للشروط العلمية المطلوبة لصحة مناهج البحث ومعايير القياس، والتي تبين لنا أنها وإن كانت مفتقدة في مناهج ومعايير القياس الوضعية المستخدمة في المجالات الاجتماعية والنفسية، فإنها متوافرة في الشريعة الإسلامية وأحكامها ومعاييرها المتعلقة بالمجالات الاجتماعية والنفسية، والتي من بينها القيادة الإدارية، ومن منطلق تلك الضرورة العلمية فإننا نتحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية وحقيقة مقوماتها وعناصرها القيادية.

ونود أن ننوه في ختام هذا الجزء إلى أننا ما نتحاكم إلى الشروط العلمية التي تعارف عليها رجال الفكر الإداري والانساني لصحة القياسات ومناهج البحث الوضعية المستخدمة للوقوف على حقيقة الظواهر الاجتماعية والنفسية إلا لبيان مدى قصور تلك المناهج والقياسات الوضعية المستخدمة للوقوف على حقيقة تلك الظواهر استناداً إلى آراء وأحكام وشروط رجال الفكر الإداري والانساني أنفسهم، وكفى بهم على أنفسهم شهداء، وكفى الله المؤمنين مؤنة مجادلة رجال الفكر الإداري والانساني ودحض حججهم وادعاءاتهم، وأنه لم يكن قصدنا من ذلك أن نتخذ الآراء والأحكام والشروط أساساً وحجة على دقة وصواب المنهج الإسلامي في البحث والقياس ووجوب التحاكم إليه، فنحن نعي أن المنهج الإسلامي له أصوله ومنطلقاته الإيمانية الثابتة بغض النظر عن أية معايير أو أحكام وآراء وشروط وضعية تغلفها الأهواء والمصالح، أو تحول بينها وبين الصدق والصواب قصور طاقات وقدرات ذلك الانسان المخلوق، فالبون شاسع بين قدرة وعلم الخالق سبحانه وقدرة وعلم المخلوق.

وعلى ذلك فإن هذا التحليل السابق يؤكد قناعتنا الذاتية الإيمانية بوجوب تحاكم المخلوق الضعيف إلى منهج الخالق القوى القدير، وأن تحكيم منهج الخالق - سبحانه - هو السبيل الوحيد الذي يقينا شر الشقاء والخسران في الدنيا والآخرة، وصدق الله العظيم إذ يقول:

﴿وَأَنْ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾<sup>(١)</sup>.

ولاشك أن سعينا للتحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله من أجل الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة سوف يتيح لنا التحقق من مدى صحة الفرض الثاني لهذا البحث، والذي يقضى بأن الشريعة الإسلامية بها عديد من النصوص القرآنية والأحاديث النبوية المتصلة بالقيادة الإدارية الرشيدة، وأن في الإمكان عن طريق التحاكم إلى تلك النصوص الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة.

ويجدر بنا قبل أن نشرع في التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة القيادة الإدارية أن نتعرض للأمريين التاليين:

**الأمر الأول :** الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية:

**الأمر الثاني :** مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية.

وسوف نتناول الموضوع الأول بالبند ثامناً ونتناول الموضوع الثاني بالبند تاسعاً.

**ثامناً: الملامح الأساسية لمنهج التحاكم إلى الشريعة الإسلامية:**

إن المتدبر لآيات القرآن الكريم يجد أن كتاب الله، ومنذ أربعة عشر قرناً كان ومازال يدعو ويحث الإنسان على وجوب إعمال عقله وحواسه في جنبات ذلك الكون، والعمل على استخلاص واكتشاف تلك السنن والآيات الكونية التي تحكم وتسيطر على كثير من الظواهر الطبيعية، والآية على ذلك قول الحق سبحانه<sup>(٢)</sup>:

﴿قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ﴾<sup>(٣)</sup>

﴿إِنْ فِي السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ لَآيَاتٍ لِلْمُؤْمِنِينَ﴾<sup>(٤)</sup>

---

(١) سورة الانعام. الآية ١٥٢

(١) للوقوف على مزيد من الشواهد القرآنية في هذا الصدد انظر المرفق رقم ٥

(٢) سورة العنكبوت آية ٢ - سورة الحاشية آية ٢



﴿وفي الأرض آيات للموقنين﴾<sup>(١)</sup>.

﴿فلينظر الإنسان مما خلق﴾<sup>(٢)</sup>.

﴿أفلم ينظروا إلى السماء فوقهم كيف بنيناها وزيناها﴾<sup>(٣)</sup>.

﴿فانظر إلى آثار رحمت الله كيف يحيي الأرض بعد موتها﴾<sup>(٤)</sup>.

﴿ألم تر أن الله أنزل من السماء ماء فاخرجنا به ثمرات مختلفا ألوانها ومن الجبال جدد بيض وحمر مختلف ألوانها وغرابيب سود. ومن الناس والدواب والأنعام مختلف ألوانه كذلك﴾<sup>(٥)</sup>.

﴿أو لم ينظروا في ملكوت السموات والأرض وما خلق الله من شيء﴾<sup>(٦)</sup>.

﴿قل انظروا ماذا في السموات والأرض﴾<sup>(٧)</sup>.

ولقد وعى واستجاب المسلمون في صدر الإسلام لذلك التوجيه القرآني، فدانت لهم القيادة والريادة، فكان منهم -هم الأميون- العلماء والمفكرون والباحثون في شتى مناحي ومجالات الحياة، ولقد أشار إلى تلك الحقيقة أحد علماء الغرب، وهو العلامة بوش<sup>(٨)</sup> حيث يرى: «أن المدنية الأوربية، بل المدنية الغربية كلها مدينة للمسلمين، ومن المدهش أن يصبحوا، وكانوا أول أمرهم على الفطرة عنصراً فاتحاً، ويعتبرون سادة لنصف العالم في مائة سنة، ومن أشد العجب حماستهم العظيمة وسرعتهم البالغة في تحصيل العلوم وتكوين الثقافة اللازمة لعظمتهم، حتى وصلوا إلى مستوى عال في مائة سنة، بينما نرى الجermanين لما فتحوا الإمبراطورية الرومانية قضوا ألف عام قبل أن يقضوا على التوحش وينهضوا لإحياء العلوم، ولكن هذا يقدم دليلاً آخر وحجة على المسلمين وعلى غير المسلمين على مدى عظمة المنهج القرآني.

ولقد دانت للمسلمين القيادة والريادة العلمية في مجالات الطب والكيمياء والطبيعة والزراعة والنبات والرياضة والفلك والتاريخ والجغرافيا<sup>(٩)</sup> ما تمسكوا بكتاب الله واستجابوا لمنهجه، فأعملوا عقولهم وحواسهم في رصد ودراسة تلك المجالات، وقاموا بإجراء التجارب والأبحاث بهدف الوقوف على آيات وسنن الحق سبحانه التي تحكم وتوجه تلك العلوم والظواهر الطبيعية، ولما فترت منهم الهمم وأفسدهم الترف وابتعدوا عن الجادة وركنوا إلى الدعة، وانشغلوا بظواهر العلوم عن حقيقتها، فانشغلوا

(١) سورة الذاريات آية ٢٠. (٢) سورة الطارق: آية ٥.

(٣) سورة ق: آية ٦. (٤) سورة الروم: آية ٥٠.

(٥) سورة فاطر. الآيات من ٢٧-٢٨. (٦) سورة الأعراف. آية ١٨٥.

(٧) سورة يونس آية ١٠١.

(٨) محمد منير شهران، الإسلام يدعو إلى العلم، القاهرة. المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٢، ص ٧٠ - ٧١.

(٩) المرجع السابق، ص ٧٤ - ٩٧.

بالسفسطة والجدل العقيم، فانساقوا إلى ما انساق إليه غيرهم، فابتعدوا عن منهج الإسلام، وبعد أن كان المسلمون علماء على الإسلام وللإسلام صار الكثيرون منهم بسلوكهم من أبعد الناس عن الإسلام، وصاروا يحسبون على الإسلام، فضلوا الطريق وفقدوا هويتهم المميزة، وفقدوا أسباب القوة فتداعت عليهم الأمم والشعوب، ولقد تنبه للدرس علماء الغرب، فأخذوا بالأساليب الموضوعية الموصلة للغاية - وخاصة في العصر الحديث - فراحوا يعملون عقولهم وحواسهم في رصد ودراسة الظواهر الطبيعية، فتمكنوا من استئناس كثير من هذه الظواهر والسيطرة عليها والانتفاع بها، وتحقيق تقدم حضارى هائل فى تلك المجالات دفع بهم إلى المقدمة، وجعلهم يحتلون مكان الريادة والقيادة فى تلك المجالات.

وبالرغم من كل ذلك فإن تلك الأحداث والتطورات المعاصرة وإن كانت قد جعلت المسلمين يتوارون ويتراجعون إلى الخلف، فإن تلك الأحداث ذاتها هى التى جعلت القرآن والإسلام يعلو ويتقدم إلى الأمام، فلقد شاعت حكمة الخالق سبحانه أن تشير آيات كتابه المسطور لعديد من الآيات والسنن الكونية التى تضمنها واحتواها كتابه المنظور، والأمر المعجز حقاً هو ذلك الاتفاق والاتساق والتوافق التام بين تلك الآيات الكونية التى جاء بها القرآن الكريم منذ أربعة عشر قرناً، والصحيح من تلك السنن والقوانين الكونية التى اكتشفها وتوصل إليها علماء القرن العشرين<sup>(١)</sup>؛ وصدق الحق إذ يقول: ﴿سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق﴾<sup>(٢)</sup>.

ولقد تبين لهم ذلك وما زالت تلك الأحداث والتطورات العلمية فى العصر الحديث تقدم البرهان تلو البرهان على مدى صدق وإعجاز ذلك الكتاب المسطور ومدى دقة منهجه.

وعلى ذلك فقد صار لزاماً على العلماء والمفكرين والباحثين فى العصر الحديث بعد أن تحاكموا فى مجال دراسة الظواهر والعلوم الطبيعية إلى السنن والآيات الكونية، التى أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابه المنظور، فتمكنوا من استئناس كثير من الظواهر، وبعد أن أعملوا عقولهم وحواسهم فى دراستها ورصدها فتمكنوا من الكشف عن الآيات والسنن الكونية لكثير من تلك الظواهر، وبعد أن تكفلت تلك الآيات والسنن الكونية ذاتها بتقديم البرهان على مدى صدق وإعجاز تلك الآيات والسنن التشريعية التى أودعها الخالق سبحانه صفحات كتابه المسطور، ومن ثم فقد صار لزاماً على هؤلاء العلماء والمفكرين والباحثين أن يتحاكموا فى مجال دراسة الظواهر والعلوم

(١) للاستزادة أنظر: د. محمد جمال الدين الفندى، الإسلام وقوانين الوجود، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٢، ص ٦٣ - ١٢٠.

- جون كلوفر مونا وآخرون، الله يتجلى فى عصر العلم، ترجمة د. الدمرداش عبد المجيد سرحان، القاهرة: مؤسسة الحلبي وشركاه، ١٩٦٨.

(٢) سورة فصلت: آية ٥٢

الاجتماعية والنفسية إلى آيات الحق وسننه التشريعية التي تضمنها كتابه المسطور،  
مثمناً تحاكموا إلى آياته وسننه الكونية التي تضمنها كتابه المنظور، فيجمعوا بين  
الحسنيين وتستقيم للإنسانية في القرن العشرين أمورها النفسية والمعنوية والاجتماعية،  
مثمناً استقامت أمورها المادية.

وإذا كان مثل هذا التحاكم قد صار لازماً على هؤلاء، فإنه قد غدا أكثر لازماً على  
العلماء والمفكرين والباحثين المسلمين، بعد أن ضلوا الطريق إلى التقدم والسعادة يوم  
أن هجروا التحاكم إلى كتاب ربهم وأهملوا العمل بتوجيهاته في مجال العلوم والظواهر  
الطبيعية ففقدوا بذلك أسباب التقدم المادي وتخلفوا عن ركب التقدم والتطور والرفاهية،  
وكذلك بعد أن كاد أغلبهم يهجر التحاكم إلى آيات الكتاب الكريم، وأهملوا العمل  
بتوجيهاتها وأحكامها في مجالات العلوم والظواهر النفسية والاجتماعية، فكأنهم أبوا  
على أنفسهم إلا أن يزيّدوا الطين بلة، فيضيفوا إلى تخلفهم وتعاستهم المادية، يتماً  
نفسياً وشقاءً روحياً<sup>(١)</sup>.

ومن هذا المنطلق فإننا نهيب بالعلماء والمفكرين والباحثين عامة والمسلمين منهم  
خاصة بضرورة التحاكم إلى الشريعة الإسلامية للوقوف على حقيقة تلك الظواهر  
الاجتماعية والنفسية بصفة خاصة، وغيرها من الظواهر والأمور بصفة عامة. ولاشك  
أن ذلك يستوجب منا إلقاء بعض الضوء على الملامح الأساسية للمنهج الإسلامى فى  
التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فى أى أمر من الأمور، ونستطيع أن نجمل أهم أسس  
المنهج الإسلامى فى التحاكم إلى الشريعة الإسلامية فيما يلى:

(أ) إن التحاكم هو أولاً وأساساً تحاكم إلى كتاب الله فى المقام الأول، وذلك استجابة  
لقول الحق لرسوله: ﴿وَأَنِ احْكُم بِنَهْيِ اللَّهِ وَأَنِ احْكُم بِنَهْيِ الرَّسُولِ﴾<sup>(٢)</sup>.

واستجابة لقول الحكيم الخبير: ﴿وَمَنْ لَمْ يَحْكَمْ بِاللَّهِ فَاُولَٰئِكَ أُمُومٌ ظَالِمُونَ﴾<sup>(٣)</sup>.  
فهذا الكتاب الخالد الذى أنزله الله على رسوله هو المصدر الأول والأصيل لقواعد  
وأحكام الشريعة الإسلامية، وعنه يقول رسول الله: ﴿مَنْ اقْتَدَىٰ بِكِتَابِ اللَّهِ لَا يَضِلْ فِي  
الدُّنْيَا وَلَا يَشْقَىٰ فِي الْآخِرَةِ﴾<sup>(٤)</sup>.

(١) د. رشدى فكار، لمحات عن منهجية الحوار والتحدى الإعجازى للإسلام، القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٨٢، ص ٧٧

(٢) سورة المائدة، آية ٤٩

(٣) سورة المائدة، آية ٤٥

(٤) أبو الأعلى الموددى، الخلافة والمسلك، تعريب: أحمد أنريس، الكويت: دار القلم، ص ٢٨، نقلاً عن المشكاة عن الدار  
قطنى، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.



ويقيني أن هذا الكتاب الكريم قد حسم كافة القضايا والأمور، وأن قواعده وأحكامه قد نظمت وقننت لكل ما يهم الإنسان في أخراه ودنياه، وذلك تصديقاً لقوله سبحانه «ما فرطنا في الكتاب من شيء»<sup>(١)</sup>.

«ولقد جنناهم بكتاب فصلناه علي علم هدي ورحمة لقوم يؤمنون»<sup>(٢)</sup>

وقوله سبحانه لرسوله: «ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدي ورحمة»<sup>(٣)</sup>.

(ب) إن التحاكم بعد ذلك يكون إلى سنة رسول الله القولية والعملية باعتبارها الترجمة الأمينة والتفصيل والبيان لنص وروح كتاب الله والتجسيد الحي الواقعي لأحكامه وتوجيهاته، فإذا ما غمى علينا أمر من الأمور ولم نستطيع تبين حقيقته من كتاب الله فعلينا اللجوء إلى السنة المطهرة لاستجلاء وتوضيح وبيان حقيقة مثل هذه الأمور. ومن شاء فليقرأ قول الحق لرسوله الكريم: «وانزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم ولعلهم يتفكرون»<sup>(٤)</sup>.

وعلى ذلك فرسول الله هو الأمين على تفسير وتفصيل وبيان ما ورد بكتاب الله، وعلى ذلك فقد وجب التحاكم إلى سنته؛ لاستجلاء وتوضيح أحكام الشريعة التي جاء بها كتاب الله، ولهذا فقد جعل الحق سبحانه طاعة الرسول من طاعة الله، فقال سبحانه: «من يطع الرسول فقد أطاع الله»<sup>(٥)</sup>، وقال سبحانه: «يا أيها الذين آمنوا استجبوا لله وللرسول إذا دعاكم لما يحييكم»<sup>(٦)</sup>. وقال سبحانه: «وأقيموا الصلاة وآتوا الزكاة، وأطيعوا الرسول لعلكم ترحمون»<sup>(٧)</sup>. وقال سبحانه: «واتبعوه لعلكم تهتدون»<sup>(٨)</sup>. وقال سبحانه: «وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا»<sup>(٩)</sup>.

وصدق الرسول ﷺ إذ يقول: «تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما: كتاب الله، وسنة رسوله»<sup>(١٠)</sup>.

(ج) التحاكم إلى اجتهاد العلماء والفقهاء وأولى الأمر لبيان وتوضيح ما غمى علينا من أمور، ولم نستطع أن نهتدي إلى حقيقتها بالتحاكم إلى كتاب الله وسنة الرسول، وذلك مصداقاً لقوله سبحانه:

«يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم»<sup>(١١)</sup>

(١) سورة الأنعام: آية ٢٨

(٢) سورة الأعراف: آية ٥٢

(٣) سورة النحل: آية ٨٩

(٤) سورة النحل: آية ٤٤

(٥) سورة النساء: آية ٨٠

(٦) سورة النور: آية ٥٦

(٧) سورة الحشر: آية ٧

(٨) سورة النور: آية ٥٦

(٩) سورة النور: آية ٥٦

(١٠) أبو الأعلى المودودي، الخلافة والملك، مرجع سابق، ص ٢٨ نقلاً عن

المشكاة عن الموطأ، باب الاعتصام بالكتابة والسنة، وكثر العمال حديث رقم ٨٧٧، ٩٤٩، ٩٥٥، ١٠٠٠

(١١) سورة النساء: آية ٥٩

ولقد تصالح العلماء على أن الاجتهاد محكوم بضوابط ثلاثة<sup>(١)</sup>:

١- وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها.

٢- أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية.

٣- أن يكون مقبولاً ومتفقاً عليه من عامة العقول.

ونستطيع أن نلمس هذا المنهج في التحاكم في هدى رسول الله في حديثه إلى معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن والياً عليها<sup>(٢)</sup>:

فسأله: بماذا تحكم يا معاذ؟ قال: بكتاب الله ، قال: فإن لم تجد؟ قال: بسنة رسول الله ، قال: فإن لم تجد؟ قال أجتهد برأى، لا ألو. فقال رسول الله ﷺ : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله.

تلك هي أهم أسس الشريعة الإسلامية في التحاكم إليها للوقوف على حقيقة أى أمر من الأمور، وتلك الأسس المنهجية يكاد يجمع عليها أغلب الفقهاء، ولكننا نود أن ننبه في هذا الخصوص إلى أصل هام من الأصول الإسلامية في التحاكم، وهو أنه إذا انتهى بنا التحاكم إلى الاجتهاد، وإذا انتهى بنا الاجتهاد إلى الاختلاف حول حقيقة أى أمر من الأمور فإن الشريعة الإسلامية توجب على المجتهدين رد الأمر إلى الأصول الإسلامية، وهما كتاب الله وسنة رسوله، والاحتكام إليهما، حتى يتبين وجه الخطأ والصواب في اجتهادات المجتهدين، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه: ﴿فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً﴾<sup>(٣)</sup>.

والغريب في الأمر أنه بالرغم من وضوح هذا الأصل، فإننا إذا استقرأنا واقع حال اجتهادات الفقهاء والباحثين حول عديد من الأمور الإسلامية نجد أنهم، وقد اختلفت آراؤهم وانقسمت مواقفهم تجاه حقيقة هذه الأمور، فإنهم قد نسوا أو تناسوا هذا الأصل وتقاعسوا عن رد الأمر مرة أخرى إلى كتاب الله وسنة رسوله للاستضاءة بهديهما في الوقوف على حقيقة تلك الأمور موضع الاختلاف والتنازع، ولعل موقف الفقهاء والباحثين المسلمين من حقيقة شروط ومقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام. والذي سوف نتاوله في البند التالى - كفيل بتقديم البرهان الكافى على مدى صدق ما ذهبنا إليه.

(١) أبو الأعلى المودودى، الحكومة الإسلامية، القاهرة المختار الإسلامى ١٩٧٧ ص ١٢٦، نقلاً عن كتاب الاعتصام للشاطى

(٢) المرجع السابق ص ١٣١ نقلاً عن الترمذى، باب الاحتكام، وإبوداود كتاب الأقضية

(٣) سورة النساء الآية ٥٩

## تاسعاً: مظاهر وأسباب اختلاف الفقهاء المسلمين تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري للدولة الإسلامية:

(أ) مقدمة :يجدر بنا أن نشير إلى أن الفقه الإداري الإسلامي في تصديه لدراسة القيادة الإدارية قد أولى عناية ملموسة بمستوى القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، ولاشك أن ذلك يتوافق مع ما لهذا المستوى من أهمية، وما لدوره من خطورة وأثار تنعكس وتمتد إلى كافة المستويات الإدارية الأدنى، وسوف ننحو هذا النحو في دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية في الإسلام، وذلك من منطلق أن الحديث عن الإمام أو القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، هو حديث عن القيادة على مستوى المبدأ والدرجة والأهمية، فالحديث عن الإمام أو الخليفة أو أمير المؤمنين، وغير ذلك من الألقاب التي تطلق على القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية إن هو إلا حديث عن أحد مستويات القيادة الإدارية، وإن كان الحديث عن هذا المستوى الإداري يمثل حديثاً عن أعلى مستوى من المستويات القيادية وأخطرها أثراً، ولاشك أنه وأن كان من الهين على الفكر الإنساني عامة والفقه الإداري الإسلامي خاصة- أن تختلف وتتباين مواقفه فيما يتعلق بالوقوف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في كافة المستويات القيادية<sup>(١)</sup>. فإن من الخطير أن يمتد هذا الاختلاف والتباين ليشمل موقف هؤلاء من حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة -أعلى درجات القيادة- خاصة ونحن نعلم أن هؤلاء القادة هم الذين بيدهم سلطة انتقاء واصطفاء المستويات القيادية الأدنى.

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الفقه الإداري الإسلامي قد درج إلى تقسيم المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية إلى مقومات- أو أركان- واشترطات، ولقد تعارف الفقه الإسلامي على تعريف المقوم- أو الركن- وفقاً لما يلي<sup>(٢)</sup>:

«الركن: جزء من حقيقة الشيء» وعلى ذلك فالمفهوم أو الركن- يمثل قوام الشيء، ويلزم وجوده لوجود الشيء.

أما الشروط -أو الشرط- فقد تعارف الفقه الإسلامي على أن<sup>(٣)</sup>:

«الشروط: هو أمر خارج عن حقيقة الشيء، وليس من أجزائه، وإن كان وجود الشيء صحيحاً - يتوقف على وجوده» وعلى ذلك فالشرط لازم لصحة انعقاد الشيء،

(١) فيما عدا مستوى القائد الإداري الأعلى للدولة.

(٢) عبد الوهاب خلاف (الشيخ)، علم أصول الفقه، القاهرة مكتبة الدعوة الإسلامية، ودار القلم، ط ٨، بين تاريخ،

ص ١١٩

(٣) المرجع السابق، ص ١١٨



وإن كان لا يلزم وجود الشرط - مع وجود الشيء - ولكن يترتب على غيابه وجود خلل في صفة الشيء وعدم صحته.

وسوف ننحو أيضاً هذا النحو في دراستنا وبحثنا عن حقيقة القيادة الإدارية من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية.

والآن وبعد هذا الإيضاح فسوف نتناول المواقف المختلفة - بل والمتباينة في بعض الأحيان - لفقهاء الفكر الإداري الإسلامي تجاه حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، ثم نتبع ذلك بأسباب هذا الاختلاف.

(ب) مظاهر اختلاف مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي من حقيقة المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية: لتبين حقيقة مواقف فقهاء الفقه الإداري الإسلامي في هذا الصدد، فسوف نقوم فيما يلي بتقديم عدد من النماذج لمواقف هؤلاء الفقهاء قديماً وحديثاً من هذه المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الأعلى للدولة الإسلامية، أما ما كان لقبه أم غير ذلك:

نماذج من مواقف قدامي الفقهاء من مقومات وشروط الإمامة:  
النموذج الأول : مقومات واشتراطات الإمامة عند فقهاء الحنفية<sup>(١)</sup>:

٢- الذكورة

١- الإسلام

٤- العقل

٣- الحرية

٦- القرشية، أي: يكون من قريش

٥- الشجاعة

وهم يرون أن تلك الشروط الستة هي الشروط الواجب توافرها ومراعاتها في الإمامة، ويرون أن غير ذلك من الشروط إنما هي مكملات ترجع من وجدت فيه على من عداها.

ولعلنا نلاحظ من التناول السريع لتلك الشروط أن الشرطين الأول والرابع - الإسلام والعقل - من الأمور البديهية، وسوف نلاحظ تكرار مثل هذه الشروط وما شابهها - كشرط البلوغ والكفاية الجسمية والحرية، فماذا يتصور في إمام المسلمين غير أن يكون مسلماً بالغاً عاقلاً، ثم أليس الإسلام لا يكلف به إلا الإنسان البالغ العاقل<sup>(٢)</sup>، فالقاصر

(١) حاشية زين الدين قاسم على المسامرة للكمال بن الهمام، القاهرة: مطبعة السعادة، مصر، ١٣١٧ هـ، ص ١٦٤.  
(٢) حديث الرسول عليه الصلاة والسلام: «رفع القلم عن ثلاث، عن النائم حتى يستيقظ وعن الصبي حتى يحتلم، وعن المجنون حتى يعقل».

رفع عنه التكليف ومن ذهب عقله رفع عنه التكليف فكان والأمر كذلك من الواجب الاقتصار على شرط الإسلام -إن كان لابد من ذكره- وهو يشمل كما بينا شرطى العقل والبلوغ.

النموذج الثانى : مقومات وشروط الإمامة عند الماوردى<sup>(١)</sup> :

- ١- العدالة على شروطها الجامعة.
- ٢- العلم المؤدى إلى الاجتهاد فى النوازل والأحكام.
- ٣- سلامة الحواس من السمع والبصر واللسان، ليصح معها مباشرة ما يدرك بها.
- ٤ - سلامة الأعضاء من نقص يمنع من استيفاء الحركة وسرعة النهوض.
- ٥- الرأى المُقضى إلى سياسة الرعية وتدبير المصالح.
- ٦- الشجاعة والنجدة المؤدية إلى حماية البيعة وجهاد العدو.
- ٧- النسب، وهو أن يكون من قريش ، لورود النص فيه.

نماذج من مواقف الفقهاء المعاصرين من مقومات وشروط الامامة:

النموذج الأول: مقومات وشروط الإمامة (الرياسة) التى انتهى إليها أحد الفقهاء المعاصرين<sup>(٢)</sup>:

- ١- العدالة .
- ٢- الاجتهاد .
- ٣- الكفاية الجسمية .
- ٤- الكفاية النفسية .
- ٥- أن يكون من قريش، وهو شرط تفضيل .
- ٦- صحة الرأى فى السياسة والإدارة والحرب .
- ٧- الإسلام .
- ٨- البلوغ .
- ٩- العقل .
- ١٠- الحرية .
- ١١- الذكورة .
- ١٢- أن يكون أفضل من غيره فيما يحصل فيه التفاضل من شروط.

والملاحظ أن غالبية هذه الشروط التى انتهى إليها - من بحثه - الدكتور/ محمد رأفت عثمان يكاد يتطابق جانب منها مع غالبية الشروط التى أوردها فقهاء الحنفية،

(١) أبى الحسن على بن محمد بن حبيب البصرى الماوردى، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مراجعة د. محمد فهمى السرجانى، القاهرة. المكتبة التوفيقية ١٩٧٨، ص ٦

(٢) د. محمد رأفت عثمان، رياسة الدولة فى الفقه الإسلامى. مرجع سابق، ص ١٢٠

والجانب الآخر منها مع الاشتراطات التي أوردها الإمام الماوردي، وإن كنا نجده في ذات الوقت قد تغاضى عن الشجاعة كشرط من شروط الإمامة مخالفاً في ذلك كلاً من فقهاء الحنفية والإمام الماوردي، كما زاد على الشروط التي أوردها شرطى البلوغ والكفاية النفسية- ويجدر بنا الإشارة إلى تحفظ الدكتور/ محمد رأفت عثمان بعد أن أورد تلك القائمة الإجمالية لشروط الإمامة التي نص عليها الفقهاء، حيث يرى أن جماهير العلماء قد اتفقت على بعض هذه الشروط، واختلفت في بعضها الآخر، ويرى أن ذلك أمر طبيعي نظراً لأنه لم يرد نص إلا في شرط القرشية وأما ما عدا هذا الشرط فاشتراطه العلماء: لأن هذا المنصب يقتضيه ومن الطبيعي والأمر كذلك أن تختلف وجهات نظرهم<sup>(١)</sup>

وإذا رجعنا إلى هذه الشروط نجد أن غالبيتها مختلف عليها من الفقهاء فيما عدا شروط الإسلام والعقل والكفاية الجسمية والذكورة، ولا شك أن الشروط الثلاثة الأولى شروط بديهية، ومن ثم لا يتبقى إلا شرط الذكورة هو الذي حدث حوله اجماع من الفقهاء أما باقي الشروط فمختلف عليها<sup>(٢)</sup>

النموذج الثاني: كما يجدر بنا الإشارة إلى شروط الإمامة التي أوردتها اللجنة العليا المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر الذي انعقد بالقاهرة في ذي القعدة ١٣٩٧هـ الموافق أكتوبر ١٩٧٧م، والمشكلة برئاسة الإمام الأكبر الدكتور عبدالحليم محمود شيخ الأزهر ورئيس المجمع، والسادة أعضاء لجنة الأبحاث الدستورية بالمجمع، ونخبة من كبار الشخصيات المشتغلين بالفقه الإسلامى، والقانون الدستورى تلك اللجنة التي قامت بوضع مشروع الدستور الإسلامى لتسترشد به أى دولة تريد أن تأخذ الشريعة الإسلامية منهاجاً لحياتها<sup>(٣)</sup> وتلك الشروط التي وردت بالباب الخامس من مشروع الدستور الإسلامى، المادة ٤٧ هي<sup>(٤)</sup> :

- ١ - الإسلام .
- ٢ - البلوغ .
- ٣ - العقل .
- ٤ - العلم بأحكام الشريعة .
- ٥ - الصلاح .
- ٦ - الذكورة .

ومما يجدر الإشارة إليه أن الدكتور مصطفى كمال وصفي عضو اللجنة يختلف معها حول تلك الشروط، ويرى أن الشروط الواجب توافرها في الإمام هي الشروط

(١) المرجع السابق، ص ١٢١ - ١١٢

(٢) انظر المرجع السابق، ص ١٢٢-١٢٣، ١٢٧، ١٢٩-١٣٠، ١٣٤، ١٤٥، ١٦٥، ١٧٠، ١٧٢-١٧٣، ٢١٤

(٣) د مصطفى كمال وصفي، مصنفه النظم الإسلامية، القاهرة مكتبة وهبة، ١٩٧٧، ص ٦٨١

(٤) المرجع السابق، ص ٦٩٨



الواجب توافرها فى القاضى<sup>(١)</sup> ، ولقد أورد الإمام الماوردى ثمانية شروط ينبغى توافرها فى القاضى وهى<sup>(٢)</sup>

- ١ - البلوغ .
- ٢ - الذكورة .
- ٣ - العقل .
- ٤ - الحرية .
- ٥ - الإسلام .
- ٦ - العدالة .
- ٧ - السلامة فى السمع والبصر .
- ٨ - العلم بأحكام الشريعة .

وكأنه يرى إضافة كل من الحرية، العدالة، وسلامة السمع والبصر لشروط الإمامة.

(جـ) أسباب هذا الاختلاف فى مواقف فقهاء الفكر الإدارى الإسلامى:

على ضوء ما سبق يتبين لنا أن العلماء والفقهاء المسلمين ليس لهم موقف موحد من المقومات والشروط التى يجب أن تكون عليها الإمامة الرشيدة، لدرجة أن شرط القرشية الذى أوردته غالبية الفرق الإسلامية وغالبية الفقهاء السابقين على أنه الشرط الوحيد من بين شروط الإمامة الذى ورد فيه نص - قد أغفلته اللجنة المنبثقة عن المؤتمر الثامن لمجمع البحوث الإسلامية بالأزهر من بين شروط الإمامة.

ولعل السبب فى ذلك أن غالبية الفقهاء والعلماء والباحثين المسلمين يرون أن شروط الإمامة فى الإسلام هى من الأمور التى يجب إعمال رأى والاجتهاد فيها، وهى تلك الأمور التى سكنت عنها الكتاب والسنة، ومن ثم جاز لهم أن يجتهدوا فى ذلك، ومن ثم فقد اختلفت آراؤهم واجتهاداتهم، ومن ثم فقد تشابهت مواقفهم مع مواقف الفكر الإنسانى غير الإسلامى.

ولكن هل يعنى تماثل الظواهر تماثل العلل والبواطن؟ إننا لانعتقد ذلك، فالمنطلقات الفكرية والعقائدية للفكر الإنسانى الإسلامى تختلف عن المنطلقات الفكرية والعقائدية للفكر الإنسانى غير الإسلامى، فهنا إيمان بآله واحد وكتاب واحد ونظرية واحدة ومنهج واحد للحياة، وهناك إيمان بآلهة وأرباب مختلفة وكتب ونظريات ومناهج وضعية عديدة ومتباينة. ولذلك يتبين لنا أن الاختلاف والتباين هو سمة من سمات الفكر الإنسانى غير الإسلامى، ولكن ما العلة وراء ذلك الاختلاف والتباين فى موقف الفكر الإنسانى الإسلامى المتمثل فى اختلاف مواقف الفقهاء المسلمين تجاه شروط الإمامة أو القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وخروجهم على مقتضى المنهج الإسلامى الذى يؤمن بالوحدانية والوحدة، ولا يقر التعدد والاختلاف والفرقة، خاصة تجاه تلك الأمور الهامة

(١) المرجع السابق، ص ٦٩٨، الهامش.

(٢) أبى الحسن الماوردى، مرجع سابق، ص ٧٢ - ٧٣

والخطيرة الشأن، إن علة ذلك الاختلاف والتباين إنما يعود لأخطاء منهجية وموضوعية وقع فيها فقهاء الفكر الإداري الإسلامي، ولقد استحييت أن أجهر بهذا الرأي وترددت كثيراً، وأخيراً فإنني أجهر به ابتغى وجه الحق - والله هو الحق والله هو المستعان - فإن أصبت فذلك من فضل الله، وإن كانت الأخرى قحسبى خلوص القصد، ونتناول فيمايلي بيان تلك الأخطاء:

**الخطأ الأول:** خطأ منهجى. ونستطيع أن نتبين هذا الخطأ، إذا علمنا أن فقهاء الفكر الإداري الإسلامي فى سعيهم للوقوف على شروط الإمامة التى تتمثل فيها قمة القيادة الإدارية العليا للدولة الإسلامية، قد التمسوا الوقوف عليها فى السنة المطهرة، فأنتهى بهم البحث إلى أنه لا يوجد إلا نص واحد جاعب به السنة، وهو شرط القرشية، ومن ثم فقد لجأوا إلى الاجتهاد لاستكمال باقى الشروط، فأنتهى بهم اجتهادهم إلى الاختلاف، وعند ذلك جاء خطأهم المنهجى، فمنهج الإسلام فى ذلك واضح فالآية (٥٩) من سورة النساء تقول:

﴿فإن تنازعتم فى شىء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً﴾.

والآية العاشرة من سورة الشورى تؤكد نفس المعنى:

﴿وما اختلفتم فيه من شىء فحكمه إلى الله﴾

والرسول قوله يوافق ماذهب إليه هاتان الآيتان الكريمتان: فعن النبى ﷺ قال:

«تركتم فىكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما: كتاب الله وسنة رسوله»<sup>(١)</sup>.

وقال النبى صلى الله عليه وسلم: «من اقتدى بكتاب الله لا يضل فى الدنيا، ولا يشقى فى الآخرة»<sup>(٢)</sup>.

وذلك هو القول الحق، فما كان لنا أن نختلف وبيننا كتاب ربنا ومن بعده الثابت قولاً وعملاً وتقريراً من سنة رسول الله. ويقينى أن كتاب الله به من القواعد والأصول والأحكام والتوجيهات مايقى المسلمين شرور الفرقة والاختلاف، فأيات الحق تقول:

﴿ذلك الكتاب لا ريب فيه هدى للمتقين﴾<sup>(٣)</sup>

فذلك الكتاب الذى لا يأتىه الباطل من بين يديه ولا من خلفه والذى تكفل الله بحفظه، والذى يقول فى حقه رب العزة «ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على علم هدى ورحمة لقوم يؤمنون»<sup>(٤)</sup>.

---

(١) أبو الأعلى المودى، الخلافة والملك، مرجع سابق، ص ٢٨، نقلاً عن: المشكاة عن الموطأ، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.

(٢) المرجع السابق، ص ٢٨، نقلاً عن: المشكاة عن الدارقطنى، باب الاعتصام بالكتاب والسنة.

(٣) سورة البقرة آية ٢ (٤) سورة الأعراف، آية ٥٢.

ويقول في حقه رب العزة أيضاً: «ما فرطنا في الكتاب من شيء»<sup>(١)</sup> ، هذا الكتاب قد جعل فيه رب العزة بياناً لكل شيء «ونزلنا عليك الكتاب تبيناً لكل شيء وهدى ورحمة»<sup>(٢)</sup> فإذا غمى علينا ولم نستطع أن نستخلص من بين آياته ما يعيننا على تفهم حقيقة أمر من الأمور لجأنا إلى السنة القولية والعملية الترجمة الحقيقية الأمانة لنص وروح القرآن والتجسيد الحي الواقعي لأحكامه وتوجيهاته، نستوضح منها ما يعيننا على تفهم حقيقة ذلك الأمر. فإن غمى علينا من أمر السنة المطهرة ما يعيننا على استيضاح حقيقة ذلك الأمر اجتهدنا، واجتهدنا محكوم بالضوابط الثلاثة التي سبق أن أشرنا إليها في الجزء السابق وهي:

الأول: أن ما ينتهي إليه اجتهدنا يتحتم مطابقته لمقاصد الشريعة الإسلامية.

الثاني: أن تقبله عامة العقول التي يقدم إليها.

الثالث: أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقية أو لرفع مشكلة أساسية.

وعلى هذا لا يكون الاجتهاد اجتهاداً إذا لم تتحقق فيه تلك الضوابط، فإذا نظرنا في اجتهاد الفقهاء تجاه شروط الإمامة نجد أن الاختلاف والتباين في مواقف الفكر الإنساني تجاه سمات وشروط القيادة أو الإمامة الرشيدة، قد وصل إلى حد الرأي ونقيضه وإلى حد الاختلاف حول الشرط الوحيد – على حد قول غالبية الفقهاء – الذي ورد فيه نص، فهناك من يرى بوجوبه، وهناك من يرى بعدم وجوبه، ولعل ذلك يوضح لنا أن اجتهاد فقهاء الفكر الإداري الإسلامي في هذا الخصوص يصعب على عامة العقول أن تتقبله، وأن هذا الاجتهاد لم يؤد لرفع المشكلة الأساسية موضوع الاجتهاد فما زال التساؤل حول حقيقة المقومات والشروط الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة، مطروحاً نظراً لذلك الاختلاف في المواقف تجاه تلك المقومات والشروط القيادية، فهل هي...؟<sup>(٣)</sup>

– شروط السلف والفقهاء السابقين؟ وأي الشروط من شروط الفقهاء السابقين هي الاشتراطات الصحيحة؟

– أم هي شروط الخلف والفقهاء المعاصرين؟ وأي شروط من شروط الفقهاء المعاصرين هي الشروط الحقيقية التي يجب توافرها في القيادة الرشيدة من وجهة نظر الإسلام؟

(١) سورة الأنعام. آية ٢٨

(٢) سورة النحل: آية ٨٩

(٣) أبو الأعلى الموددي، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق ص ١٢٦



وعلى ذلك فلم يتحقق من الاجتهاد ما نرجوه وحدث الاختلاف، وضلت منا الحقيقة، فكان من الواجب إذا الاحتكام إلى كتاب الله من جديد، إعمالاً لنص الآية السابق الإشارة إليها من سورة الشورى «وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله» وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: «من اقتدى بكتاب الله لا يضل في الدنيا ولا يشقى في الآخرة».

ولاشك أن عدم قيام رجال الفقه الإداري الإسلامي برد الأمر في تلك الاختلافات إلى كتاب الله، وعدم تحاكمهم إليه والاستئصاء بنوره، والاهتداء بهديه لدرء هذه الاختلافات في مواقف الفقه الإداري الإسلامي، وتبين جوانب الخطأ والصواب في تلك المواقف، لاشك أن هذا المسلك من جانبهم يعد خطأ منهجياً لاشك فيه، فيه خروج على المنهج الإسلامي.

الخطأ الثاني: خطأ موضوعي: حيث نجد أن هؤلاء الفقهاء، وقد احتكموا إلى السنة، فإنهم قد أخذوا بحديث وتركوا حديثاً، علماً بأن الحديث المتروك لم يحدث عليه اختلاف، كما حدث على الحديث الذي أخذوا به، بالاضافة الى أن الحديث المتروك أقوى دلالة وأكثر وضوحاً، من حيث ارتباطه بمقومات وشروط القيادة ويوافق آيات الكتاب الكريم، ولست أدري حقيقة لماذا لم ينص على هذا الحديث ضمن الشروط المطلوبة في الإمامة؟، فلقد ورد عن رسول الله أنه قال لمن سألته الولاية أو الامارة: «إنا والله لا نولى على هذا العمل أحداً سألته ولا أحداً حرص عليه».

قالها الرسول لرجلين من بنى عمومة الصحابي الجليل أبي موسى الأشعري، والحديث نصه في صحيح مسلم (١) :

«عن أبي موسى الأشعري قال: دخلت على النبي أنا ورجلان من بنى عمى، فقال أحد الرجلين يا رسول الله، أمرنا علي بعض ما ولاك الله، وقال الآخر مثل ذلك، فقال: إنا والله لا نولى على هذا العمل أحداً سألته ولا أحداً حرص عليه» صدق رسول الله، فإن هذا العمل لا يتولاه من طلبه وحرص عليه وسعى إليه، قالها رسول الله لهذين الرجلين، ولأكثر من صحابي جليل مؤكداً على نفس هذا المعنى الحق. قالها لعمة العباس، وقالها لعبد الرحمن بن سمرة وقالها لأبي ذر، وقالها لعامة المسلمين. فعن أبي هريرة عن النبي ﷺ أنه قال (٢) : «إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة، فنعمت المرضعة وبئست الفاطمة».

ويوضح الرسول لماذا الحرص على الإمارة عاقبته الندامة في حديثه لعبد الرحمن ابن سمرة:

(١) صحيح مسلم، ج٦ كتاب الامارة، ص٦١

(٢) صحيح البخاري ج٤ كتاب الأحكام، ص٢٥

فعن عبدالرحمن بن سمرة قال. قال النبي صلى الله عليه وسلم<sup>(١)</sup>

«يا عبدالرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة، فإنك إن أعطيتها عن مسألة، وكلت إليها وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها».

والعون والتوفيق في هذا الأمر لا يكون إلا من العلى القدير، وللذين لا يريدون علواً على عباد الله ولا فساداً في الأرض، أما من سعى إلى القيادة أو الإمامة وطلبها أو حرص عليها، فقد حرم من عون الله وتوفيقه، لأنه ما أقدم على ذلك إلا للدنيا لا للدين، أو إذا أحسنا الظن به فجهاً بأمورها. فالإنسان المؤمن لا يضمن النجاة من النار، والفوز بالجنة، وهو موكول إليه أمر نفسه، فما باله وقد سعى ليتحمل الأمانة والمسئولية عن غيره ويتولى رعايتهم وإمارتهم، ومن أجل هذا حذر الرسول الكريم من عظم هذا الأمر وجسامة تلك المسئولية، ولقد روى أبوهريرة عن النبي عليه الصلاة والسلام أنه قال<sup>(٢)</sup> : «ويل للأمرء، وويل للعرفاء، وويل للأمناء، ليحتمن أقوام يوم القيامة أن ذوابهم كانت متعلقة بالثريا يتذبذبون بين السماء والأرض، ولم يكونوا عملوا على شيء».

والأحاديث في هذا المعنى كثيرة وتؤكد كلها ما سبق أن أشرنا إليه أن الذي يُقبل على تلك المخاطرة الجسيمة، ويحرص عليها ويطلبها ويسعى إليها، لا بد أنه في الأعم الأعظم إن هو إلا رجل باع آخرته بدينه، وأراد المال أو السلطان، أو كلاهما معاً من أجل ذلك حرم عون الله وتوفيقه له في هذا الأمر الذي سعى إليه وحرص عليه فالله يقول في كتابه الحكيم: «تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً»<sup>(٣)</sup>.

فكل إنسان محكوم بغاياته، ومن أجل ذلك شرع لنا الرسول الكريم على ضوء هدى القرآن كتاب الله الحكيم أصلاً كبيراً وشرطاً عظيماً من شروط الإمامة أو القيادة الرشيدة، وهو: إن أصلح الناس لهذا الأمر من لم يسأله أو يحرص عليه.

وعلي هذا، فإن الزاهد المعرض عن هذا الأمر هو من أصلح الناس للقيادة، وإذا كان الرسول يقول في حق من طلب هذا الأمر:

«إن أخوتكم عندنا من طلبه»<sup>(٤)</sup> وعليه فإن أمن الناس على هذا الأمر من لم يطلبه ويحرص عليه إذا توافرت لديه القدرة والكفاءة، ولا شك أنه قد وضع لنا الآن أن من أولى شروط الأهلية لهذا الأمر هو عدم الحرص عليه أو السعى إليه، والخشية والخوف من عدم القيام بحق تلك المسئولية الجسيمة الملقاة على عاتق كل من وكل إليه أمر

(١) المرجع السابق، ج٤، كتاب الأحكام، ص ٢٢٤

(٢) نيل الأوطار الشوكاني، مرجع سابق، ج٤، باب التشديد في الولاية، ص ٢٩٢

(٣) سورة القصص، آية ٨٢

(٤) سنن أبوداود، كتاب الإمارة، باب ٢

توجيه الآخرين ورعاية شئونهم. لذلك فإننا نرى أن عدم الأخذ بهذا الحديث<sup>(١)</sup> من جانب غالبية الفقهاء ضمن شروط الأهلية أو القيادة الرشيدة يحتاج الى وقفة موضوعية، خاصة وإن هناك آيات من كتاب الله لها صلة بالصلاحية والأهلية للقيادة، وكذلك أحاديث أخرى للرسول شأنها شأن الحديث السابق لم يأخذ الفقهاء بها ضمن شروط القيادة أو الإمامة<sup>(٢)</sup>، ومن ذلك تلك الآيات من الذكر الحكيم التي تتحدث عن وجوب اللين وخفض الجناح في تعامل القائد الرسول لأمة:

﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله، إن الله يحب المتوكلين﴾<sup>(٣)</sup> ﴿واخفض جناحك للمؤمنين﴾<sup>(٤)</sup> ويتكرر نفس هذا المعنى في آية أخرى: ﴿واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين﴾<sup>(٥)</sup>.

وذلك الحديث الذي يدعو إلى الرفق بالرعية من جانب الولاة والأمراء، فعن عبدالرحمن بن شماس عن عائشة أنها قالت<sup>(٦)</sup>: سمعت النبي يقول في بيتي هذا:

«اللهم من ولي من أمري شيئا فشق عليهم فاشقق عليه، ومن ولي من أمري شيئا فرفق بهم فأرفق به»، وعلى هذا فإننا إذا نظرنا من الناحية الموضوعية لشروط الإمامة على ضوء ما سبق من آيات وأحاديث يغلب علينا أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق في تناول وتحديد شروط الإمامة، إذ أخذوا بحديث واحد اختلفوا عليه وتشككوا في موافقته لآيات كتاب الله، وتركوا أحاديث متفقا عليها ومقطوعا بموافقتها لآيات كتاب الله، ولاشك أن هذا خطأ موضوعي لا يقل عن الخطأ المنهجي الذي سبق أن أشرنا إليه.

من ذلك كله فإننا نرى أن الفقهاء المسلمين قد جانبهم التوفيق في تناولهم شروط الإمامة، ومن ثم شروط القيادة الرشيدة نتيجة تلك الأخطاء المنهجية والموضوعية، والتي كان من حصيلتها هذا الاختلاف والتباين في مواقفهم تجاه شروط الإمامة والقيادة الرشيدة في الإسلام.

وعلى ضوء كل ما سبق يتضح لنا بجلاء تام مدى أهمية وضرورة رد الأمر والتحاكم إلى كتاب الله أولاً، ثم الثابت قولاً وعملاً من سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ثانياً، من أجل الوقوف على الشروط القيادية الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام.

(١) يجدر بنا أن نشير هنا إلى أن العالم الإسلامي أبو الأعلى المودودي قد أشار إلى أن طلب السلطة ممنوع، وجعل ذلك من أسس بناء الدولة الإسلامية، انظر كتابيه: الحكومة الإسلامية، مرجع سابق، ص ٢٠٦، الخلافة والملك، مرجع سابق ص ٤٤ ولكنه لم يضعها بين اشتراطات الإمامة، انظر المرجع السابق - الخلافة والملك، ص ١٦٨.

(٢) سوف نتناول تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية وغيرها من الآيات والأحاديث بتوسع في الجزء التالي.

(٤) سورة الحجر آية ٨٨

(٣) سورة آل عمران. آية ١٥٩

(٦) صحيح مسلم. كتاب الامارة، ج ٦، ص ٧

(٥) سورة الشعراء آية ٢١٥





## الباب الثالث

القيادة الإدارية ،مقوماتها وشروطها القيادية  
في الشريعة الإسلامية





## المقدمة

### منهج الباحث فى الوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية

بينما فيما سبق كيف أخفق الفكر الإدارى المعاصر فى الوقوف على حقيقة القيادة الإدارية بتحاكمه إلى آرائه ونظرياته وأبحاثه ودراساته، وبينما بعض الأسباب التى أدت إلى هذا الإخفاق بمنطوق الشروط التى تعارف عليها الفكر الإدارى والفكر الإنسانى بصفة عامة لصحة مناهج البحث وعمليات القياس، وبينما مدى خلل وقصور مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة فى مجال البحث عن حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية وغيرها من الظواهر الاجتماعية والنفسية، وانتهينا كذلك إلى أنه حتى بمقتضى تلك الشروط ذاتها يصبح التحاكم إلى الله الخالق سبحانه للوقوف على حقيقة تلك الظواهر النفسية والاجتماعية ضرورة علمية من وجهة نظر المسلم وغير المسلم، فتلك الضرورة العلمية هى المنطلق الأساسى الذى نُخاطب به من خلال هذا البحث عموم الباحثين - مسلمين وغير مسلمين - نحو وجوب التحاكم إلى خالق الإنسان - سبحانه وتعالى - بمقتضى تلك الشروط العلمية التى تعارف عليها العلماء والمفكرون الوضعيون فى العصر الحديث، والتى سبق مناقشتها وبيانها تفصيلاً فى الفصلين الثالث والرابع من هذا البحث، هذا فضلاً عن أن التحاكم إلى الله سبحانه وإلى منهجه القويم فوق أنه ضرورة علمية، فإنه من قبل ومن بعد ضرورة إيمانية تستوجب من كل مؤمن بالله رباً وإلهاً خالقاً، أن يتحاكم فى أموره كلها إلى الله وكتبه ورسوله، وبينما كيف أن فقهاء المسلمين اجتهدوا فى استنباط شروط ومقومات القيادة فاختلفوا، ونوهنا بأنه كان حرياً بهم وقد اختلفوا حول أمر خطير كهذا أن يردوا الأمر إلى كتاب الله وسنة رسوله، استجابة لمقتضيات المنهج الإسلامى امتثالاً لقول الحق فى كتابه للمؤمنين: ﴿وما اختلفتم فيه من شئ فحكمه إلى الله﴾<sup>(١)</sup>، وقوله سبحانه: ﴿فإن تنازعتم فى شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً﴾<sup>(٢)</sup>، واستجابة لحديث النبى: «تركت فيكم أمرين لن تضلوا ما إن تمسكتم بهما كتاب الله وسنة رسوله»، واستجابة لحديث النبى صلى الله عليه وسلم: «من اقتدى بكتاب الله لا يضل فى الدنيا ولا يشقى فى الآخرة»<sup>(٣)</sup>. وعلى ذلك فقد عمدنا فى خلال هذا الجزء - فى حدود قدراتنا وفى حدود نطاق البحث - إلى التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله

(١) سورة الشورى. آية ١٠.

(٢) سورة النساء. آية ٥٩.

(٣) سبق الإشارة إلى الحديثين فى أكثر من موضع بالرسالة آخرها الجزء الخامس بمنهج التحاكم فى الشريعة الإسلامية.

للقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية للقيادة الإدارية الرشيدة، ومن ثم درء هذا الاختلاف والتباين فى مواقف كل من الفكر الإدارى المعاصر، والفقه الإدارى الإسلامى تجاه حقيقة تلك المقومات والشروط.

وقد تحاكمنا فى هذا الخصوص بصفة أساسية الى

( أ ) الآيات القرآنية التى أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى المقومات والشروط القيادية التى توافرت فى حق كل نبي ورسول من أنبياء ورسول الله، وخصوصاً الرسل من أولى العزم، وفى مقدمتهم المصطفى عليه وعليهم جميعاً الصلاة والسلام.

( ب ) الآيات القرآنية التى أشارت - بشكل مباشر أو غير مباشر - للمقومات والشروط القيادية التى توافرت فى حق القادة والحكام الصالحين الذين ورد ذكرهم بالقرآن الكريم.

( ج ) السنة النبوية القولية والفعلية - للمصطفى عليه الصلاة والسلام.

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن قصدنا النهائى هو التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية التى توافرت فى المصطفى عليه الصلاة والسلام، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه وتعالى: ﴿لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر﴾، ومع ذلك فقد أثرتنا أيضاً التحاكم إلى تلك المقومات والشروط القيادية التى توافرت فى أخوته من الرسل والأنبياء على سبيل الاسترشاد، وذلك من منطلق أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أخذ عنهم، واهتدى بهداهم، وذلك استجابة لقول الحق سبحانه مخاطباً المصطفى عليه الصلاة والسلام: ﴿أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده﴾ (١).

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الخطاب فى تلك الآية قد تضمن:

( أ ) وجوب اقتداء المصطفى عليه الصلاة والسلام، بهدى ثمانية عشر نبياً ورسولاً، أشارت إليهم وحددتهم الآيات السابقة (٢).

( ب ) أن الاقتداء هنا ليس بكل سلوكياتهم وأفعالهم، ولكن وجوب الاقتداء هنا قاصر على الاقتداء بهداهم فقط، نلاحظ ذلك من أن يونس عليه السلام من بين هؤلاء الرسل والأنبياء (٣)، ومع ذلك نجد الحق سبحانه - فى موضع آخر من كتابه الكريم - يخاطب المصطفى عليه الصلاة والسلام بآلا يكون كصاحب الحوت، فى نفاذ الصبر، وتعجله للأمور (٤).

(١) سورة الأنعام. الآية ٩٠. (٢) سورة الأنعام: الآيات ٨٣ ك ٨٤.

(٣) سورة الأنعام: الآية ٨٦. (٤) سورة القلم. الآية ٤٨.

كما يجدر بنا أن نشير كذلك إلى أننا قد عولنا كثيراً على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية للرسول من أولي العزم، وذلك نظراً لوفرة النصوص القرآنية التي تناولت المقومات والشروط القيادية للرسول من أولي العزم، ولأن هناك توجيهاً خاصاً فوق التوجيه العام السابق الإشارة إليه يوجب الحق فيه على المصطفى عليه الصلاة والسلام وجوب التحلى والحرص على فضيلة الصبر، والاقتداء فى ذلك بهدى أولي العزم من الرسول. كما عولنا أيضاً على الاسترشاد بالمقومات والشروط القيادية التي تضمنتها الآيات التي جاء توجيه الخطاب فيها موجهاً إلى عموم الأنبياء والرسول، للوفرة النسبية للنصوص القرآنية التي جاءت فى هذا الشأن. وقد حرصنا بقدر الإمكان على الالتزام بالخطوات التالية فى استخراج وتحديد وتصنيف الآيات القرآنية التي تضمنت الشروط والمقومات القيادية للرسول والأنبياء، وفى مقدمتهم المصطفى عليه الصلاة والسلام وبقية الرسول من أولي العزم:

( أ ) القيام بقراءة شاملة لآيات القرآن الكريم، وتحديد مواضع الآيات التي ورد فيها خطاب موجه لأحد الأنبياء أو الرسول أو أحد القادة أو الحكام الصالحين، وكذلك تحديد مواضع تلك الآيات التي جاءت مخاطبة لعموم الأنبياء والرسول، وفى هذا الخصوص فإننا:

١ - لم نقتصر على الآيات التي جاء فيها توجيه الخطاب إلى الرسول أو النبي بذكر اسمه صراحة، بل إننا أخذنا فى الاعتبار أيضاً تلك الآيات التي جاء بها ضمير أو إشارة تدل على توجيه الخطاب لأحد الأنبياء أو الرسول عليهم الصلاة والسلام.

٢ - عولنا على تفسير ابن كثير بصفة أساسية فى تحديد توجيه الخطاب الوارد بتلك الآيات التي لم تصرح بذكر اسم النبي أو الرسول الموجه إليه الخطاب، وذلك لاستجلاء حقيقة اسم ذلك النبي أو الرسول الموجه إليه الخطاب فى الآية، درأً لأي لبس أو خطأ منا فى تحديد توجيه الخطاب.

( ب ) القيام بتجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل رسول أو نبي على حده، وكذلك تجميع وتصنيف الآيات القرآنية الخاصة بكل قائد أو حاكم صالح على حده. وقد اعتمدنا فى تحديد مواضع تلك الآيات عند تجميعها وتصنيفها وعرضها على ذكر رقم السورة متبوعاً برقم الآية بتلك السورة.

( ج ) القيام بتحديد ثم تجميع وتصنيف الآيات التي تضمنت تحديداً - صريحاً أو ضمنياً - للمقومات والعناصر القيادية النفسية والجسمانية والسلوكية لكل رسول أو نبي أو حاكم أو قائد صالح كل على حده أولاً، ثم تجميع الآيات التي تضمنت إشارة أو تحديداً لكل مقوم من المقومات أو خاصية من الخصائص معاً.



( د ) اعتمدنا بصفة أساسية على كتاب كلمات لقرآن تفسير وبيان لفضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف<sup>(١)</sup> . لتوضيح مدلول اللفظ القرآني عند التباس الأمر علينا حول مدلول أى لفظ قرآني يشير إلى أحد المقومات أو الخصائص أو العناصر القيادية. وقد أتبعنا ذلك بالتحاكم إلى السنة النبوية، وقد عولنا بصفة أساسية على الأحاديث الواردة بالصحيحين: صحيح الإمام البخاري، وصحيح الإمام مسلم، وأخذنا بالأحاديث الواردة بكتب الأحاديث الأخرى، خاصة إذا كانت تتوافق مع أصل أو حكم سبقتها إليه آيات القرآن الكريم أو الأحاديث الواردة بالصحيحين.

تلك هي أبرز الملامح الأساسية للمنهج الذي عملنا على انتهاجه للوقوف على المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وقد انتهى بنا البحث إلى الوقوف على المقومات والشروط القيادية التالية:

- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| ١ - الإيمان .         | ٢ - العلم .       |
| ٣ - الفصاحة والبيان . | ٤ - الخلق الحسن . |
| ٥ - الانتماء .        | ٦ - الرجولة .     |
| ٧ - الاصطفاء .        | ٨ - الإعزاز .     |
| ٩ - المنهجية .        | ١٠ - التأييد .    |
| ١١ - القوة .          | ١٢ - التعليم .    |
| ١٣ - الصبر .          | ١٤ - الرحمة .     |
| ١٥ - المهابة .        | ١٦ - الشورى .     |
| ١٧ - الاجتهاد .       | ١٨ - العزيمة .    |
| ١٩ - الموضوعية .      | ٢٠ - الواقعية .   |
| ٢١ - التوكل .         |                   |

ولعلنا نلاحظ أن العناصر الست الأولى تعد مقومات ذاتية - متعلقة بذات القائد - كما أنها بمثابة مقومات تأهيلية: تؤهل الفرد لتولى القيادة، كما يمكن لنا أن نلاحظ كذلك أن العناصر الأربعة التالية - من رقم ٧ إلى رقم ١٠ - تعد بمثابة شروط قيادية يعد توافرها شرطاً لانعقاد القيادة الرشيدة للقائد الإداري الذي توافرت فيه المقومات الذاتية السابقة، ولعلنا نلاحظ أن تلك العناصر تمثل شروط لأنها تعود إلى عوامل

(١) حسنين محمد مخلوف (الشيخ)، كلمات القرآن تفسير وبيان، القاهرة: دار المعارف، ١٩٨١

خارجية وغير متعلقة بذات القائد بطريقة مباشرة<sup>(١)</sup> ، أما بقية العناصر - من رقم ١١ إلى رقم ٢١ - فهي تعد بمثابة مقومات سلوكية قيادية، متعلقة بسلوك القائد الإداري أثر انعقاد القيادة له وإن توافر تلك المقومات - فضلاً عن المقومات والشروط الأخرى - يكفل للقائد فعالية واستمرار قيادته<sup>(٢)</sup>

وعلى ذلك فسوف يكون تناولنا لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية طبقاً للتقسيم التالي:

أولاً المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، وسنخصص لذلك الفصل الخامس.

ثانياً الشروط القيادية الإسلامية، وسنخصص لها الفصل السادس.

ثالثاً: المقومات السلوكية القيادية الإسلامية، وسنخصص لها الفصل السابع.

ثم نتبع ذلك بختام وتعليق عن نظرية القيادة غاية أم وسيلة؟ وواقعية الشريعة الإسلامية، حيث نتناول فيه موقف الشريعة من النظرية والتنظير بصفة عامة، ومن ثم نظرية القيادة بصفة خاصة.

---

(١) للوقوف على التفرقة بين المقوم - الركن - والشروط انظر:

عبد الوهاب خلاف (الشيخ)، مرجع سابق، ص ١١٨ - ١١٩.

(٢) وقد يرى البعض بأن المقومات القيادية السلوكية إنما ترتبط بتوافر الدواعي والظروف التي تستوجب إعمال أي منها، ومع ذلك فإننا نعتقد أن نجاح القائد واستمرارية قيادته يرتبط إلى حد كبير بتوافر تلك المقومات القيادية السلوكية لديه، حتى يتسنى له إعمالها والاختذ بها في حينها - عند توافر الدواعي والظروف التي تستوجب هذا.





## الفصل الخامس

### المقومات الذاتية القيادية الإسلامية



## الفصل الخامس

### المقومات الذاتية القيادية الإسلامية

بيننا فيما سبق أن المقومات الذاتية القيادية هي تلك المقومات المتعلقة بذات القائد، وأنها بمثابة مقومات تأهيلية، تؤهل الفرد لتولى القيادة، وأنها بحكم طبيعتها هذه تعد الركيزة الأساسية للقيادة، ولقد انتهينا من خلال التحاكم إلى الشريعة الإسلامية وخاصة كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم - إلى الوقوف على المقومات الذاتية القيادية التالية:

المقوم الذاتى الأول: الإيمان.

المقوم الذاتى الثانى: العلم.

المقوم الذاتى الثالث: الفصاحة والبيان.

المقوم الذاتى الرابع: اخلاق الحسن.

المقوم الذاتى الخامس: الانتماء.

المقوم الذاتى السادس: الرجولة.

وسوف نتناول فيما يلى كل مقوم من هذه المقومات، وتقديم الأسانيد الدالة عليه عن طريق التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم.

**المقوم الذاتى الأول: الإيمان:** الإيمان بمفهومه العام التصديق<sup>(١)</sup> والطمأنينة وسكون القلب، والإنسان القوى الإيمان بشئ من الأشياء أو بأمر من الأمور أو بعقيدة من العقائد هو ذلك الإنسان الذى استقر فى ذهنه ذلك الشئ أو الأمر أو تلك العقيدة استقراراً يقينياً، ولم يعد يخاف على نفسه من أن يتسرب إلى ذهنه شئ يخالف مقتضى هذا الإيمان بخلاف الإنسان الضعيف الإيمان، فيخشى عليه أن تؤثر الأحداث على إيمانه أو توهم منه أو تشوش عليه إيمانه، ومن ثم قد يتعرض سلوكه للاضطراب والاختلال من آن لآخر<sup>(٢)</sup>. أما الإنسان القوى الإيمان فإن سلوكه يتوافق دائماً مع مقتضيات إيمانه، وتلمس خير شاهد على ذلك فى التوافق الكامل بين سلوك ومواقف الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم مع مقتضيات الإيمان العظيم الذى استقر فى سويداء قلبه وفؤاده، ومن تلك المواقف موقفه حين ضيق كفار قريش عليه الخناق، وذهبوا يساومونه على إيمانه، فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم لعمه، مقالة الإيمان الحق الذى ينم عن أسمى وأكمل درجات الإيمان:

(١) مختار الصحيح، باب الهمزة، ص ٢٦.

(٢) أبو الأعلى المودبى، الإيمان بالله وملائكته وكتبه ورسله واليوم الآخر، الإسكندرية: دار الخلافة للطباعة والنشر،

ص ٩٢ - ٩٣



«يا عماه: والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه متركته»<sup>(١)</sup>.

والإيمان بمفهومه العام قد يكون إيماناً بأمور دينية أو بأمور دنيوية، وفي الإسلام فإن إيمان المسلم يتصل بكل من الناحيتين. فالإسلام يحكم أمور الدين والدنيا معاً<sup>(٢)</sup>.

والإيمان في الإسلام يشمل<sup>(٣)</sup>: الإيمان بالله، وملائكته، وكتبه، ورسوله، واليوم الآخر<sup>(٤)</sup>.

ومن الإيمان كذلك إيمان القائد بقيادته العليا واطمئنانه الكامل إليها وثقته فيها وتصديقه بها، وكذلك إيمانه بالمنهج وبالأهداف والغاية التي يسعى إليها ذلك المنهج، كل ذلك يعتبر من المقومات والاشتراطات الأولية الواجب توافرها في أي إنسان، ليكون أهلاً لتولي القيادة، فإيمان القائد مقوم قيادي أساسي، ونحن نهتدي في هذا بالهدى النبوي ونتأسى به ونقيس عليه، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

( أ ) «آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسوله»<sup>(٢٨٥/٢)</sup>.

( ب ) «وأمرت أن أكون من المؤمنين»<sup>(١٠٤/١٠)</sup>.

( ج ) «قل الله أعبد مخلصاً له ديني»<sup>(١٤/٣٩)</sup>.

( د ) «قل إني أمرت أن أعبد الله مخلصاً له الدين وأمرت لأن أكون أول المسلمين»<sup>(١٢/٣٩)</sup>.

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غيره عليه الصلاة والسلام:

( أ ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

«فلما أفاق قال سبحانك تبت إليك وأنا أول المؤمنين»<sup>(١٤٣/٧)</sup>

---

(١) السيرة النبوية لابن هشام، تعليق وضبط طه عبدالرؤف سعد، القاهرة: مكتبة الكليات الأزهرية، ١٩٧٤، ج١، ص ٢٤٠.

(٢) أبو الأعلى المودودي، مرجع سابق، ص ٩٤ - ٩٥.

(٣) المرجع السابق، ص ١٠٥ - ١١٠.

(٤) يجدر بنا أن نشير إلى أن هناك تفريعات وتفضيلات وأوجه عديدة للإيمان في الإسلام حاول البعض جمعها مجتهداً في ذلك معتمداً على كل ماورد بالقرآن الكريم وسنة الرسول من نصوص متعلقة بالإيمان، انظر في ذلك: مختصر شعب الإيمان للبيهقي، تأليف أبي جعفر عمر القزويني، تصحيح محمد منير الدمشقي، القاهرة: غير مبين الناشر، ١٣٥٥هـ.

( ب ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

«إذ قال له ربه أسلم قال أسلمت لرب العالمين ووصى بها إبراهيم بنيه ويعقوب يابنى إن الله اصطفى لكم الدين فلا تموتن إلا وأنتم مسلمون» (١٢١/٢ - ١٢٢).

«وإذا ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فاتمهن قال إني جاعلك للناس إماماً قال ومن ذريتى قال لا ينال عهدى الظالمين» (١٢٤/٢).

«قل إن صلاتى ونسكى ومحياى ومماتى لله رب العالمين. لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين» (١٦٢/٦ - ١٦٣).

«إنه من عبادنا المؤمنين» (١١١/٣١).

(ج) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام «إنه من عبادنا المؤمنين» (٨١/٣٧).

( د ) فى حق عموم الرسل والأنبياء عليهم وعلى نبينا الصلاة والسلام: «وما أرسلنا من قبلك من رسول إلا نوحي إليه أنه لا إله إلا أنا فاعبدون» (٢٥/٢١).

(هـ) فى حق عموم المؤمنين والمسلمين: «آمن الرسول بما أنزل إليه من ربه والمؤمنون كل آمن بالله وملائكته وكتبه ورسله» (٢٨٥/٢).

ثالثاً: الشواهد من السنة والسيرة النبوية:

يتضح لنا ذلك بجلاء من خلال الرجوع إلى مواقفه عليه الصلاة والسلام من المعاندين لدعوة الحق وعدم نيل إغراءاتهم ووعيدهم من إيمانه وثباته على عقيدته، فقد كان شأنه عليه الصلاة والسلام وشأن المؤمنين معه أن يزدادوا إيماناً وتمسكاً بالعقيدة كلما ازداد الوعد والوعيد والتهديد، وصدق فيهم قول الحق سبحانه: «الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل» (١٧٣/٣).

ولقد سبق أن أشرنا إلى موقفه عليه السلام من اغراءات وتهديدات القوم له، وكيف كان لثباته الإيماني وقوة عقيدته أثرها البالغ في استقامة سلوكه مع مقتضيات ذلك الإيمان العميق، فأبى المساومة على عقيدته، وقال لعمه أبى طالب: «والله لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في يساري على أن أترك هذا الأمر، حتى يظهره الله أو أهلك فيه متركته».

ولا يخفى علينا جميعاً موقفه حين سعى الى الطائف وموقف سادة ثقيف منه إذ أغروا به سفاعهم وعبيدهم، يؤذونه عليه الصلاة والسلام، ويسبونونه، ويصيحون به؛ حتى اجتمع عليه الناس، فما كان منه عليه الصلاة والسلام إلا أن نادى ربه: «إن لم يكن بك

على غضب فلا أبالي»<sup>(١)</sup> ومواقف المصطفى عليه الصلاة والسلام الإيمانية كثيرة وكتب السيرة زاخرة بالعديد منها وإن كان استوقفني كثيراً ذلك الموقف النبوي الذي كان فيه المصطفى - عليه السلام - يدعو الناس إلى عبادة الله والإيمان به، وهم يؤذونه، حتى ارتفع النهار، وانتبذ عنه الناس، فأقبلت عليه ابنته زينب رضى الله عنها تحمل قدحاً ومنديلاً، وقد بدا نحرها وهى تبكى، فيتناول منها المصطفى عليه السلام القدح فيشرب ثم يتوضأ، ثم يرفع رأسه إليها ويقول لها: «يا بني: خمرى عليك نحرى، ولا تخافى على أبيك غلبة ولا ذلاً»<sup>(٢)</sup> نعم يارسول الله، فنعم الإيمان إيمانك بربك وبدعوتك، ونعم الثبات على الحق ثباتك يارسول الله.

ولقد كان لهذا الإيمان القوى الراسخ أبلغ الأثر فى نفوس من حوله من المؤمنين، بل ومن غير المؤمنين بدعوته وقد مربنا موقفه إزاء مساومة قومه له على دعوته ووعدهم ووعيدهم له، فما كان من هذا الموقف الإيمانى من قبل المصطفى ﷺ إلا أن أثر أبلغ الأثر فى موقف عمه منه، فبعد أن كان يقول له: «يا ابن اخى: إن قومك قد جاعونى، فقالوا كذا وكذا، فأبق على وعلى نفسك ولا تحملنى من الأمر ما لا أطيق»<sup>(٣)</sup> نجد أن أبا طالب نفسه بعد أن سمع مقاله الإيمان الحق يقول للنبي المصطفى ﷺ: «أذهب يا ابن اخى فقل ما أحببت، فوالله لا أسلمك لشئ أبداً»<sup>(٤)</sup>

ولم يقف أثر الإيمان الصادق للقائد الرسول عند حد عمه أبى طالب، بل لقد تعداه إلى خصوم عديدين لدعوته، ولكن أبلغ الأثر لهذا الإيمان إنما وجد فى نفوس المؤمنين برسائله المتبعين لدعوته، ونجد فى كتب التراث أمثلة وشواهد كثيرة على مبلغ تحمل المؤمنين الأوائل ومدى صبرهم على الإيذاء النفسى والبدنى الذى عانوا منه الكثير، ويكفينا الإشارة هنا إلى تلك النماذج الإيمانية المشرقة، ومبلغ تأثرهم بإيمان الرسول، وتأسيسهم به عليه الصلاة والسلام، وفى مقدمة هذا الركب الإيمانى المشرق آل ياسر، فقد لاقوا من العنت وصنوف التنكيل والأهوال ما لاقوا، والرسول لا يملك إلا أن يقول لهم: «صبراً آل ياسر، موعدكم الجنة»<sup>(٥)</sup> وصبر آل ياسر حتى قضى «ياسر» نحبته تحت وطأة العذاب والتنكيل، واستشهدت زوجته «سمية» بطعنة من أبى جهل، وها هو بلال وها هى زنيرة جارية عمر بن الخطاب، تلك هى النماذج الرائعة التى أفرزها إيمان القائد الرسول ﷺ فى نفوس جماعة الإيمان، وصدق الحق إذ يقول فى محكم آياته عن هؤلاء الرجال من المؤمنين الذين ساروا على درب الإيمان الذى اختطه لهم الرسول ﷺ:

(١) السيرة النبوية لابن هشام، ج٢، ص٤٨.

(٢) أسد الغابة فى معرفة الصحابة، القاهرة: دار الشعب، ج١، ص٢٨٤.

(٣)، (٤) السيرة النبوية لابن هشام، ج١، ص٢٤٠.

(٥) المرجع السابق، ج١، ص٢٧٩.



«من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً» (٢٣/٢٣).

وبعد فهل بعد هذا بيان ودليل على مبلغ تأثير إيمان القائد في نفوس تابعيه، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية توافر الإيمان العميق لدى القائد بما يدعو له كمطلب أساسي وضروري، وكأحد المقومات الأساسية التي تؤهل القائد للقيادة.

وقد يرى البعض بأن هذا المقوم من الأمور الباطنة التي لا يمكن الوقوف عليها، فكيف إذاً يمكن التعرف عليه والاستدلال على وجوده أو عدم وجوده، فقد يدعى مدع الإيمان بأهداف وقيم ومبادئ مجتمع من المجتمعات - رياءً ونفاقاً - ليصل إلى مأربه في تولى أحد المناصب القيادية بذلك المجتمع، كما ادعى المنافقون في المدينة الإيمان كذباً وبهتاناً ليصلوا إلى مأربهم في الكيد للإسلام والوقية بين المسلمين، وبالرغم من أهمية هذا التحفظ إلا أننا نرى:

( أ ) أن لكل مقوم حقيقة، وحقيقة مقوم الإيمان وإن كانت من الأمور والظواهر المعنوية الباطنة، إلا أن هذه الحقيقة تجد مظهرها الخارجى في سلوك الإنسان المؤمن، فموافقة السلوك ومسايرته لمقتضى الإيمان ينم عن جوهر الإيمان، ونحن نعى أننا قد انتهينا في موضوع سابق من هذا الرسالة<sup>(١)</sup> إلى أن الاستدلال بالسلوك على حقيقة الظواهر النفسية المعنوية، إن هو إلا من قبيل الأمور الظنية، وليس من قبيل الحقائق العلمية، ولكننا نرى أن الأمر هنا يختلف إزاء وجود أحاديث واردة عن رسول الله ﷺ - الذى لا ينطق عن الهوى والمؤيد بالوحي من قبل ربه - تحدد الدلائل السلوكية للإيمان، ومن تلك الأحاديث حديثه عليه الصلاة والسلام: «إذا رأيتم الرجل يعتاد المسجد فاشهدوا له بالإيمان»<sup>(٢)</sup>، خاصة إذا علمنا أن هذا الحديث يتوافق مع قول الله سبحانه:

«إما يعمر مساجد الله من آمن بالله واليوم الآخر»<sup>(٣)</sup> هذا فيما يتعلق بوجود شواهد سلوكية في الإسلام تنم عن حقيقة الإيمان<sup>(٤)</sup>.

(١) الجزء الثانى، الفصل الرابع، ص ١١٩، ١٢٩

(٢) رياض الصالحين للإمام النووي، باب فضل المشي إلى المساجد، ص ٢٧٦ - ٢٧٧.

- تفسير ابن كثير، ج ٢، ص ٢٤٠.

(٣) سورة التوبة: الآية ١٨.

(٤) كما أن هناك حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم: «الإيمان ما وفر في القلب وصدقه العمل»، وفي الحقيقة أننا لانريد التوسع في هذا الخصوص لأننا نرى أن استخراج الدلول السلوكي للإيمان وغيره من المقومات المعنوية المشابهة، جدير بأن يكون موضع بحث مستقل، حيث إننا لانتاقل هنا ظواهر الإيمان أو الحكم عليه، فهذه قضية أخرى.

(ب) إنه حتى لو سلمنا بصعوبة الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن هذا لا ينفى كون الإيمان واحداً من المقومات الواجب توافرها في القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام

(ح) أن الفكر الوضعي الإداري بالرغم من الصعوبات التي تعترضه في الوقوف على الظواهر السلوكية الدالة على حقيقة الإيمان، فإن ذلك لم يمسح هذا الفكر من التأكيد على أهمية الإيمان، والتأكيد على اعتباره أحد المقومات القيادية الضرورية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد<sup>(١)</sup>

ومما سبق يتأكد لنا أن هذا التحفظ مع وجاهته، فإنه لا ينفى كون الإيمان واحداً من المقومات القيادية الهامة والأساسية في الإسلام، خاصة مع توافر تلك الشواهد من النصوص القرآنية والأحاديث الدالة على أهمية توافره لنجاح القائد الإداري الرشيد، وكذلك على ضوء توافر تلك النصوص الدالة على الظواهر السلوكية للإيمان في الإسلام.

ومع أهمية الإيمان بشكل عام، إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى خصوصية تأثير الإيمان بعقيدة الإسلام على نفوس المؤمنين المسلمين، حيث نجد شواهد كثيرة في سيرة الصحابة والتابعين على مبلغ الأثر العميق للإيمان في نفوس هؤلاء المسلمين المؤمنين، فصدق إيمان المسلم كفيل بأن يصوغه صياغة أخرى، وينشئه نشأة أخرى، ويرتفع به من درك الحيوانية والجاهلية فكراً وسلوكاً إلى آفاق السمو الإنساني الرفيع، نلمس مبلغ مثل هذا التأثير للإيمان بعقيدة الإسلام على الإنسان، من تتبع أثر الإيمان على شخصية وسلوك ذلك الصحابي الجليل عمر بن الخطاب، هذا الصحابي - جبار الجاهلية - أبصره رسول الرحمة ذات يوم بالمسجد يبكي بكاء مرأً، والدموع تنساب بين ثنايا لحيته وتتساقط على صدره، فيسارع إليه المصطفى عليه الصلاة والسلام متسائلاً: ما بك يا ابن الخطاب؟ فيجيب عمر قائلاً: ما بي من شيء يا رسول الله، ولكني تذكرت أمراً من أمور الجاهلية، تذكرت وأنا أئد إحدى بناتي وأحفر لها، كانت تتعلق برقبتى لتنفض عني التراب، وأنا أعد لوأدها، تذكرت ذلك، فبكيت يا رسول الله<sup>(٢)</sup> وحق لجبار الجاهلية أن يبكي بعد أن صيره الإيمان إنساناً آخر، ويعد أن صاغه الإيمان

(١) انظر: - د. محمد محمود عبد القادر، بيولوجية الإيمان، القاهرة، دار الشروق، ١٩٧١

Tead, Ordway, The Art of Leadership, N.Y.: McGraw- Hill Book company, Inc, 1935.

- ومما يجدر الإشارة إليه أن هذا المرجع الأخير قد خصص للإيمان أحد مقومات القيادة سبعة فصول كاملة من مجمل فصول الكتاب البالغة ستة عشر فصلاً.

(٢) عطية عبد الرحيم عطية، الخليفة العادل عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٢، ص ١٢٩ - ١٣٠

بعقيدة الإسلام صياغة أخرى، وأنشأه نشأة أخرى، فالإيمان بالعقيدة الإسلامية الذي يتوجه الإيمان بالله الواحد، لا يعادله فى عمق تأثيره فى نفوس وأفئدة وفكر وسلوك القادة المؤمنين أى تأثير، ودون هذا الإيمان وتأثيره يتدانى أى إيمان، وأى تأثير.

وأخيراً، وعلى ضوء ما سبق، وفى نطاق موضوع البحث، فإننا نستطيع القول بأن الإيمان الذى هو. يقين أو وثوق أو طمأنينة الإنسان إلى أمر من الأمور - مادياً كان أم معنوياً - واستقرار هذا اليقين فى عقل ووجدان الإنسان استقراراً كاملاً، بحيث ينعكس هذا على سلوكه وتصرفاته، ويصبح من أبرز الشواهد الدالة على مدى إيمان الإنسان هو مدى توافق سلوكه مع مقتضى إيمانه<sup>(١)</sup>، فهذا الإيمان يعتبر مقوماً من أهم المقومات الذاتية القيادية الإسلامية، ويدهى أن الإيمان كمقوم قيادى يمتد ليشمل الجوانب الآتية

( أ ) الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع، والمنظمة، والجماعة أو الوحدة التى يتولى القائد قيادته.

(ب) إيمان وثقة القائد فى كل من: رؤسائه، ومرؤسيه، وفى نفسه.

### المقوم الذاتى الثانى: العلم :

والعلم معناه ظاهر، وكمال علم الإنسان أن يحيط علماً بكل ما ينفعه فى دنياه وأخراه، وأن يحرص على اكتساب المعارف والمعلومات والخبرات والمهارات والقدرات التى تمكنه من تفهم الحياة من حوله والاستفادة من إمكانياته المادية والبشرية، واستثمارها وتوجيهها لما فيه خيره وسعادته وخير وسعادة مجتمعه.

والعلم إن كان ضرورة لاغنى عنها لأى إنسان، فإنه يمثل ضرورة من ألزم الضروريات لنجاح القائد الإدارى، ولتمكينه من ممارسة مسئولياته القيادية، نلاحظ هذا من متابعة سنة الله سبحانه وتعالى فى خلقه لآدم عليه السلام واستخلافه له فى عمارة الأرض، فقد شاعت حكمة الخالق سبحانه ألا يدع آدم يواجه الحياة على الأرض بغير ما سلاح يعينه على تحقيق المهام والأعباء الملقاة على عاتقه كإنسان مسئول عن نفسه، وكخليفة مستخلف من قبل الخالق مسئول عن عمارة الأرض وصلاحها وصلاح حياته وحياة بنيه وذريته، فزوده سبحانه بسلاح العلم، حيث تكفل الخالق سبحانه بتعليم آدم عليه السلام الأسماء كلها، ولقد بلغ من سمو مكانه وفضل هذا العلم، أن الأمر بسجود الملائكة لآدم عليه السلام، جاء بعد أن علمه الخالق سبحانه الأسماء كلها، وعجز

---

(١) سبق أن أشرنا إلى أن القرآن الكريم والسنة النبوية بهما عديد من النصوص التى تشير إلى الدلائل السلوكية الدالة على الإيمان بعقيدة الإسلام، ويمكن التحاكم إلى هذه النصوص والاستئناس بهديها فى تحديد المدلول السلوكى للأوجه المختلفة للإيمان



الملائكة عن مجاراة آدم عليه السلام في علمه الذي علمه له مولاه، وفي هذا يقول الحق سبحانه:

«وعلم آدم الأسماء كلها، ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم. قال يا آدم إنهم باسمائهم فلما أنباهم بأسمائهم، قال ألم أقل لكم إني أعلم غيب السموات والأرض، وأعلم ما تبدون وما كنتم تكتمون. وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لآدم فسجدوا إلا إبليس أبى واستكبر وكان من الكافرين». (٢١/٢ - ٢٤)

فالعلم هو أداة الإنسان ووسيلته لتحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية، فهو يتيح للإنسان الوقوف على حقائق الأشياء والأمور وتجنب الانزلاق إلى متاهات الجهل والتردى في مهاوى الذلل، ومن ثم فهو يتيح للإنسان دوام التقدم والرقى وصلاح أمور دنياه وآخره، فإذا كان الإنسان الفرد العادي في نطاق أسرته وعمله لاغنى له عن التزود بالعلم، فما بال القائد الإداري المسئول عن قيادة وتوجيه غيره من أفراد جماعته، لاشك أن مثل هذا الإنسان أشد حاجة من غيره إلى التزود بالعلم.

والتزود بالعلم وتحصيله له وسائل عديدة، لعل من أيسرها وأخطرها القراءة بنوعيتها: قراءة المسطور، وقراءة المنظور<sup>(١)</sup>، وليست العبرة بنوعية القراءة مسطورة أم منظورة، ولكن العبرة بالقدرة على تحصيل العلم النافع المفيد بغض النظر عما إذا كان هذا التحصيل وسيلته القراءة المنظورة أم المسطورة، أم أى وسيلة أخرى من وسائل تحصيل العلم، فالثابت المأثور عن رسول الله ﷺ أنه كان لا يقرأ المسطور، فقد كان أمياً لا يكتب، ومع ذلك فقد كان بفطرته قارئاً للمنظور، وتمكن بتلك الفطرة والقدرة على تفهم وتدبر الأحداث من حوله، أن يقف على حقيقة وواقع مجتمعه وبيئته، ومواقع الزيف وجوانب البطلان فيها، وراح يداوم على القراءة والتدبر حتى استطاع أن يصل إلى العلم الحق، ويهتدى لحقيقة الحق، وما نظن اعتكافه وتفرد في غار حراء في مكة إلا درباً من دروب تلك القراءة بحثاً عن الحقيقة.

ويتضح لنا من ذلك أن العلم لا يتنافى مع كون الإنسان أمياً غير قادر على الكتابة، فالكتابة بالرغم من أننا نقر بأنها قد غدت في العصر الحديث من أهم وأخطر وسائل اكتساب العلم، إلا أنها مهما تعاظم شأنها إن هي إلا مجرد وسيلة من وسائل تحصيل العلم، قد تغنى عنها وسائل أخرى، وعلى ذلك فالقدرة على الكتابة، ومن ثم القدرة على قراءة المسطور ليست في حد ذاتها من المقومات القيادية في الإسلام، بل العبرة في ذلك بالعلم بغض النظر عن ماهية ونوعية الوسيلة التي اتبعت في تحصيله، فالعبرة بأن

(١) فتح الرحمن عمر محمد، الآيات الكونية في القرآن الكريم منهج من مناهج الدعوة الإسلامية، رسالة دكتوراة، القاهرة كلية أصول الدين، جامعة الأزهر ١٦٦٥ ص ١

يكون القائد الإدارى متسلحاً بهذا العلم الذى يكفل له تحقيق المهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية.

ولقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية العلم كمقوم من المقومات الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، ويتضح لنا ذلك من التحاكم والقياس على هدى القرآن وسنة وتدبير الخبير الحكيم فى اختياره لتلك الصفوة التى اختارها الخالق سبحانه لقيادة وتوجيه الإنسانية، فإذا تحاكمنا إلى ذلك الهدى نجد أن العلم كان واحداً من المقومات القيادية الأساسية التى توافرت فى هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية:

أولاً: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- (أ) ﴿وقل رب زدنى علماً﴾ (١١٤/٢٠)
- (ب) ﴿وانزل عليك الكتاب والحكمة، وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً﴾ (١١٢/٤)
- (ج) ﴿اقرأ باسم ربك الذى خلق خلق الإنسان من علق. اقرأ وربك الأكرم الذى علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم﴾ (٩٦/١ - ٥)
- (د) ﴿ولئن اتبعت أهواءهم من بعد الذى جاءك من العلم، مالك من الله من ولى ولا نصير﴾ (١٢٠/٢)

ثانياً: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى ﷺ:

- (أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:
- ﴿ويعلمه الكتاب والحكمة والتوراة والإنجيل﴾ (٤٨/٣)
- (ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:
- ﴿واذ آتينا موسى الكتاب والفرقان﴾ (٥٣/٢)
- ﴿فوجدنا عبداً من عبادنا آتيناها رحمة من عندنا وعلمناه من لدنا علماً قال له موسى هل أتبعك على أن تعلمنى ما علمت رشداً﴾ (١٨/٦٥ - ٦٦)
- (ج) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:
- ﴿وكذلك نرى إبراهيم ملكوت السموات والأرض وليكون من الموقنين﴾ (٧٥/٦)
- ﴿إذ قال إبراهيم ربى أرنى كيف تحمى الموتى، قال أولم تؤمن قال بلى ولكن ليطمئن قلبى﴾ (٢٦٠/٢)

- ﴿ يا أبت: إني قد جاءني من العلم مالم يأتك فاتبعني أهدك صراطاً سوياً ﴾ (٤٣/١٩)
- ( د ) ﴿ في حق نوح عليه الصلاة والسلام ﴾ وأعلم من الله مالا تعلمون ﴿ (٦٢/٧)
- ( و ) ﴿ في حق لوط عليه الصلاة والسلام ﴾ ولوطاً آتينا حكماً وعلماً ﴿ (٧٤ / ٢١)
- ( ز ) ﴿ في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام ﴾
- ﴿ وإنه لدو علم لما علمناه ولكن أكثر الناس لا يعلمون ﴾ (٦٨/١٢)
- ﴿ وأعلم من الله مالا تعلمون ﴾ (٨٦/١٢)
- ( ح ) ﴿ في حق يوسف عليه الصلاة والسلام ﴾ وكذلك يجتبيك ربك ويعلمك من تأويل الأحاديث ويتم نعمته عليك ﴿ (٦/١٢)
- ﴿ ولما بلغ أشده آتينا حكماً وعلماً ﴾ (٣٧ / ١٢)
- ( ط ) ﴿ في حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام: ﴾ ولقد آتينا داود وسليمان علماً، وقالوا الحمد لله الذي فضلنا على كثير من عباده المؤمنين ﴿ (١٥ / ٢٧)
- ( ك ) ﴿ في حق ذى القرنين عليه السلام: ﴾ وآتينا من كل شيء سبباً ﴿ (٨٤ / ١٨)
- ( ل ) ﴿ في حق طالوت عليه السلام: ﴾ إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكة من يشاء والله واسع عليم ﴿ (٢٤٧ / ٢)
- ( م ) ﴿ في حق الرسل والأنبياء عليهم جميعاً الصلاة والسلام: ﴾
- ﴿ أولئك الذين آتيناهم الكتاب والحكم والنبوة ﴾ (٨٩ / ١)
- ﴿ فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب ﴾ (٢١٢ / ٢)
- ( ن ) ﴿ في حق عموم المؤمنين: ﴾
- ﴿ إنما يخشى الله من عباده العلماء ﴾ (٢٨ / ٣٥)
- ﴿ يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات ﴾ (١١/٥٨)
- ﴿ نرفع درجات من نشاء وفوق كل ذي علم عليم ﴾ (٧٦/١٢)
- ﴿ وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً ﴾ (٨٥ / ١٧)

ثالثاً: الشواهد من سنة وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام:

( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام «من يرد الله به خيراً يفهمه وإنما العلم بالتعلم»<sup>(١)</sup>

(١) صحيح البخارى، كتاب العلم، ج١، ص ٢٤



- (ب) قوله عليه الصلاة والسلام: «من يرد الله به خيراً يفقهه في الدين»<sup>(١)</sup>.
- (ج) قوله عليه الصلاة والسلام: «من سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة»<sup>(٢)</sup>.
- (د) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام: «الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالمًا ومتعلمًا»<sup>(٣)</sup>.
- (هـ) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام: «من خرج في طلب العلم فهو في سبيل الله حتى يرجع»<sup>(٤)</sup>.
- (و) وعن النبي صلى الله عليه وسلم: «فضل العالم على العابد كفضلي على أدناكم»<sup>(٥)</sup>.
- (ز) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال: «طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة»<sup>(٦)</sup>.
- (ح) وعن المصطفى عليه الصلاة والسلام قال: «العلماء ورثة الأنبياء» .

والأحاديث كثيرة في هذا الخصوص في كتب الحديث لكننا نكتفي بهذا النذر اليسير منها للدلالة على أهمية العلم في الإسلام كدعامة من دعائم القيادة الإدارية الرشيدة، فالقائد العالم، يصير بفضل علمه أهلاً لخلافة الأنبياء في قيادة البشرية إلى طريق الحق والصواب، فالعلم الصحيح هو دليل كل قول وعمل نافع في الدنيا والآخرة. ويجدر بنا أن نشير في هذا الخصوص إلى أنه وإن كانت كافة القوانين الوضعية تحرص على اشتراط الكفاية العلمية لتولى الوظائف الإدارية وتنص على وجوب توافر التأهيل العلمي المناسب في المرشح للمنصب الإداري؛ ليكون أهلاً لتولى مسئوليات وواجبات ذلك المنصب الإداري، فإن الإسلام قد كان له فضل التأكيد على أهمية العلم، وشاهدنا ما أشرنا إليه أنفاً من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية، والسنة العملية للمصطفى عليه السلام تشهد بذلك، فقد أمر الرسول عثمان بن أبي العاص على ثقيف وكان من أحدثهم سناً، وذلك لأن عثمان هذا كان أحرصهم على التفقه في الإسلام

(١) صحيح البخارى، كتاب العلم، ج١، ص ٢٤.

(٢) صحيح مسلم، كتاب العلم.

(٣) رياض الصالحين للإمام النووي، كتاب العلم، ص ٤٥١، رواه الترمذى.

(٤) المرجع السابق

(٥) المرجع السابق

(٦) د شعبان محمد اسماعيل، مختصر الأحياء، القاهرة: مكتبة نصير، ١٩٧٥، باب العلم، ص ٢٨، تحقيق عن كتاب

الأحياء لأبى حامد الغزالى

وتعلم القرآن، فارتفع به علمه، وكان أهلاً لى يتولى القيادة فى قومه<sup>(١)</sup>، وصدق الحق إذ يقول: ﴿ قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون، إنما يتذكر أولوا الألباب ﴾<sup>(٢)</sup>.

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن العلم كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، يستلزم استمرار التعلم والحرص على مداومة التعليم والتنمية الذاتية، فالقائد الإدارى لا ينبغي أن يكون ذلك الشخص القانع الخامل الغافل عما فيه نفعه ونفع جماعته ومجتمعه، العاجز عن ملاحقة التغيرات والتطورات من حوله، غير القادر على أخذ زمام المبادرة، ومن ثم فإن العلم كمقوم قيادى يستلزم الحرص باستمرار على طلب العلم والاستزادة منه، وشاهدنا على ذلك قول الحق سبحانه لصفوة القادة وخاتم الأنبياء عليه الصلاة والسلام: ﴿ قل رب زدنى علماً ﴾<sup>(٣)</sup>

ومن جماع ما سبق، وفى نطاق هذا البحث، يمكن النظر إلى العلم كمقوم قيادى على أنه اكتساب ومداومة تنمية القائد للمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات العامة والخاصة التى تعينه على القيام بمسئوليته القيادية بكفاءة وفعالية.

### المقوم الذاتى الثالث: الفصاحة والبيان

الكلام الفصيح هو الكلام البليغ، واللسان الفصيح هو اللسان الطلق<sup>(٤)</sup>، والفصاحة ملكة تعين صاحبها على حسن التعبير عن المقصود فى سهولة ويسر<sup>(٥)</sup>، والبيان - أو الإيضاح قريب فى معناه من الفصاحة<sup>(٦)</sup>، وتعد الفصاحة والقدرة على البيان من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها لدى الفرد، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية، فمن أهم الواجبات الملقاه على عاتق أى قائد إدارى قيامه بإبلاغ الجماعة المسئول عنها بمضمون رسالة موجهة إليهم من قبل سلطة أعلى منه ومنهم، ثم العمل على تفسير وتوضيح تلك الرسالة وإقناعهم بقبولها، وحثهم على العمل بمقتضاها، وتنفيذ ما جاء بها، ولقد كان للرسول القائد المصطفى صلى الله عليه وسلم رسالة أرسله بها العلى القدير، وكلفه بإبلاغها إلى الناس كافة، ولعظم أمر رسالته وسموها حقاً لفصاحته أن تتعاضم وتتسامى على فصاحة وحسن بيان كل فصيح بليغ، ومما لاشك فيه أنه على قدر بلاغة القائد وفصاحته وحسن بيانه يكون حظه من النجاح فى مهمته، ولقد قدم لنا المصطفى صلى الله عليه وسلم المثل واضحاً على أهمية فصاحة القائد وبلاغته وحسن

(١) السيرة لابن هشام، اسلام ثقيف، ج٤، ص١٣٧.

(٢) سورة الزمر: الآية ٩.

(٣) سورة طه: ١١٤ والمتنور عن رسول الله ﷺ: «اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد».

(٤) مختار الصحاح، باب الفاء، ص ٥٠٢.

(٥) سبل الهدى بالرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، ج٢، ص ١٢٨.

(٦) مختار الصحاح، باب الباء، ص ٧٢.

بيانه، وأنها تعد واحدة من المقومات القيادية والأساسية المطلوب توافرها في الفرد، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية الرشيدة، ويوضح ذلك المعنى قوله ﷺ «وإن من البيان لسحراً».

ولقد انعقد الإجماع من قبل رجال الفكر الإداري في العصر الحديث على أهمية الاتصالات وخطورة دور الكلمة ومدى تأثيرها على نجاح القائد الإداري في القيام بدوره، ولقد أشار القرآن الكريم منذ ما يزيد على أربعة عشر قرناً من الزمان إلى خطورة الكلمة، ومدى تأثيرها، وضرب لنا المثل على ذلك في قوله سبحانه:

«الم تر كيف ضرب الله مثلاً كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء، تؤتي أكلها كل حين بإذن ربها ويضرب الله الأمثال للناس لعلهم يتذكرون ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار» (١٤/٢٤ - ٢٦)

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا مدى أهمية الفصاحة والبيان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري، حتى يستطيع القيام بالمهام الملقاة على عاتقه خير قيام، ولقد كان هذا المقوم واحداً من المقومات الأساسية التي توافرت في هؤلاء الصفوة الممتازة من القادة التي أرسلها الله برسالاته إلى خلقه وعباده، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية:

**أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:**

- ( أ ) «وما أنزلنا عليك الكتاب إلا لتبين لهم» (١٦/٦٤)
- ( ب ) «فاعلموا أنما على رسولنا البلاغ المبين» (٥/٩٢)
- ( ح ) «وقرآنا فرقناه لتقرأه على الناس على مكث» (١٧/١٠٦)
- ( د ) «وقد جاءهم رسول مبين» (٢٤/١٣)
- ( هـ ) «وانزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم» (١٦/٤٤)
- ( و ) «ولو نزلناه على بعض الأعجمين، فقرأه عليهم ما كانوا به مؤمنين» (٢٦/١٩٨ - ١٩٩)

**ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:**

- ( أ ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام:  
«قالوا كيف نكلم من كان في المهد صبياً. قال اني عبدالله، أتاني الكتاب وجعلني نبياً وجعلني مباركاً أين ما كنت وأوصاني بالصلاة والزكاة ما دمت حياً» (١٩/١٩ - ٢٣)



(ب) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام

«ألم ترى إلى الذي حاج إبراهيم في ربه أن أتاه الله الملك إذ قال إبراهيم ربي الذي يحيى ويميت، قال أنا أحيى وأميت قال إبراهيم فإن الله يأتي بالشمس من المشرق فأت بها من المغرب فبهت الذي كفر، والله لا يهدي القوم الظالمين»  
(٢٥٨/٢)

(ج) في حق نوح عليه الصلاة والسلام: «إني لكم نذير مبين»  
(٢٥/١١)  
(١١٥/٢٦) «إن أنا إلا نذير مبين»

(د) في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام.  
(٢٥/١٦) «فهل على الرسل إلا البلاغ المبين»  
(٤/١٤) «وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم»

ثالثاً: الشواهد من السنة النبوية:

١ - قال رسول الله عليه الصلاة والسلام:

«أنا أعربكم، أنا من قريش، ولساني لسان بني سعد بن بكر»<sup>(١)</sup>

٢ - وروى أن أبا بكر رضى الله عنه قال: يارسول الله، لقد طفت في العرب وسمعت (فصاحتهم) فما سمعت أفصح منك فقال: «أدبني ربي، ونشأت في بني سعد بن بكر»<sup>(٢)</sup>.

٣ - قال علي رضى الله عنه، وقد سمع النبي يخاطب وفد بني نهد: يارسول الله، نحن بنو أب واحد ونراك تكلم وفود العرب بما لانفهم أكثره. فقال النبي: «أدبني ربي وربيت في بني سعد»<sup>(٣)</sup>.

٤ - وروى أن الصحابة قالوا للنبي عليه الصلاة والسلام: ما رأينا الذي هو أفصح منك. فقال المصطفى صلى الله عليه وسلم: «وما يمنعني، وإنما أنزل القرآن بلسان عربي مبين، وإني من قريش، ونشأت في بني سعد بن بكر»<sup>(٤)</sup>

٥ - قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إنما بعثت فاتحاً وخاتماً، وأعطيت جوامع الكلم وفواتحه»<sup>(٥)</sup>.

(١) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ١٣٦، نقلاً عن السيوطي في الخصائص.

(٢) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ١٣٦، رواه ابن عساکر

(٣) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ١٢٩

(٤) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ١٥٣

(٥) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج١، ص ٦١٠

٦ - قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم»<sup>(١)</sup>.

ومن تلك النصوص القرآنية والشواهد من الأحاديث النبوية يتأكد لنا أن الفصاحة والبيان تُعدُّ واحداً من المقومات الأساسية التي توافرت في تلك الصفوة من القادة العظام من رسل الله عليهم الصلاة والسلام، ومن بينهم المصطفى عليه الصلاة والسلام، الذي تنقل لنا كتب السيرة والتراث عنه الكثير والكثير من الشواهد الدالة على عذوبة حديثه وسحر بيانه ونصاعة حجته وقوة منطقته، ولكننا نكتفى بهذا القدر من الأحاديث النبوية على ضوء ما سبقها من نصوص قرآنية.

ولقد يتحفظ البعض على الفصاحة والبيان كمقوم أساسي من المقومات المؤهلة للقيادة الإدارية في الإسلام بتلك الآية التي وردت في القرآن الكريم في حق موسى عليه الصلاة والسلام، والتي يقول فيها الحق سبحانه على لسان موسى عليه الصلاة والسلام: «وأخي هارون هو أفصح مني لساناً. فأرسله معي ردءاً يصدقني إني أخاف أن يكذبون»<sup>(٢٨/٣٤)</sup>

ونحن نرى أن في نفس تلك الآية دليل قوى وحجة ظاهرة على مدى أهمية الفصاحة والقدرة على البيان، وأنهما يمثلان مقوماً أساسياً من مقومات نجاح القائد، حيث جاء طلب موسى عليه الصلاة والسلام بأن يشد الحق من أزره ويعضده بأخيه الذي هو أفصح منه لساناً دليلاً على مدى لزوم الفصاحة والبيان لنجاح الرسول القائد في رسالته، كما أن في استجابة الحق سبحانه لرجاء موسى عليه السلام دليلاً آخر على مدى أهمية وضرة الفصاحة والبيان، فقد أجابه سبحانه بقوله «سنشد عضدك بأخيك»<sup>(٢٥/٣٥)</sup>، ومن هنا كانت فصاحة هارون عليه الصلاة والسلام ردءاً لموسى عليه الصلاة والسلام وعوناً له على القيام بتبليغ الرسالة.

ولعلنا نلاحظ من ذلك الموقف وتلك الآيات أنه يجوز للقائد - عند الضرورة - أن يستكمل النقص الذي لديه في ملكة من الملكات أو قدرة من القدرات أو مقوم من المقومات عن طريق الاستعانة بالأعوان أو المستشارين أو المساعدين الأكفاء المخلصين. ومن ذلك يتبين لنا أن الفصاحة والقدرة على البيان في الإسلام تعد من المقومات الأساسية التي لا غنى عن توافرها في القائد الإداري، حتى تتكامل لديه مقومات الأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة.

---

(١) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ١٢٩

## المقوم الذاتى الرابع: الخلق الحسن:

الخلق: لغة: يعنى السجية، والخلقة تعنى الفطرة<sup>(١)</sup>، وعلى ذلك يكون المراد بحسن الخلق هو حسن السجية التى هى من الفطرة<sup>(٢)</sup>، ويرى الإمام البيهقى أن الخلق الحسن يشمل<sup>(٣)</sup>:

(أ) كظم الغيظ.

(ب) لين الجانب.

(ج) التواضع.

ويضيف الإمام البيهقى فى كتابه شعب الإيمان أن حسن الخلق يعنى<sup>(٤)</sup> سلامة نفس المرء نحو الأرفق الأحمد من الأفعال، فيما بينه وبين الله، وفيما بينه وبين الناس، وأنها سجية متأصلة فى النفس لا تتغير بتغير أحوال المرء أو بتغير أحوال الناس مع المرء، فهو على حسن خلقه وإن أساء الناس إليه أو أساءوا إلى غيره، وهو مع ربه يقبل على الطاعات راضياً مختاراً منشراح الصدر، وينتهى عن المحرمات، وهو كذلك أيضاً.

ويرى الإمام البيهقى أن حسن الخلق، وإن كان سجية فإنه ينمى بالاكْتِسَاب، فنو الراى يزداد بمجالسة أولى الأحلام والنهى رأياً، وإن العالم ليزداد بمخالطة العلماء علماً، وكذلك الصالح والعاقل بمجالسة الصالحاء والعقلاء، ومن ثم فإن ذا الخلق الحسن يزداد حسن خلقه بمجالسته ذوى الأخلاق الحسنة<sup>(٥)</sup>.

ولقد شب رسول الله عليه الصلاة والسلام مفطوراً على حسن الخلق، مكلوفاً بحفظ الله ورعايته له فى الصغر، وما إن بلغ مبلغ الرجال حتى كان أفضل قومه مروءة، وأحسنهم خلقاً، وأحسنهم جواراً وأعظمهم حلاًماً، وأصدقهم حديثاً، وأعظمهم أمانة، وأبعدهم عن الفحش والأخلاق السيئة التى تدنس الرجال؛ حتى سمي فى قومه بالأمين، لما جمع الله فيه من الأمور الصالحة، حتى من قبل بعثته صلى الله عليه وسلم<sup>(٦)</sup>. وكل ذلك حق، فحسن الخلق يجب أن يكون وعاءً لكل خير، ويجب أن يكون سابقاً لكل تشريف، وإذا كان المرء بفطرته يستنكف سوء الخلق من عامة الناس من حوله، فإنه لأشد استنكافاً ومقتاً لذلك المرء الذى يقبل على القيادة، وليس له نصيب من الخلق الحسن، فالقائد قدوة وأسوة، والناس على دين ملوكهم، فأى قدوة وأسوة فيمن ساء

(١) مختار الصحاح، مرجع سابق، باب الخاء، ص ١٨٧.

(٢) المرجع السابق ص ٢٨٧.

(٣) أبى جعفر عمر القزوينى، مختصر شعب الإيمان للبيهقى، مرجع سابق، ص ١٩٦، ١٩٧.

(٤) المرجع السابق، ص ٢٠٠ - ٢٠٢.

(٥) المرجع السابق، ص ٢٠٢.

(٦) السيرة النبوية لابن هشام، ج ١، ص ١٦٧.



خلقه، وفحش قوله وفعله، ولاشك أن الحاجة إلى حسن الخلق تتزايد وتتعاظم كلما اتسع نطاق ولاية القائد، ومن هنا يتبين لنا مدى عظم أخلاق المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي أرسله الله للناس كافة ورحمة للعاملين، وصدق الحق إذ يقول في محكم التنزيل. «وانك لعلی خلق عظیم» (٥/٦٨)

ولعلنا نلاحظ أمرين من تلك الآية الكريمة:

الأمر الأول. عظم خلق رسول الله، فخلقه فوق الخلق العظيم، فعلى من العلو، والعلو يعنى. الفوقية والشرف والسمو<sup>(١)</sup>

الأمر الثاني: أن هذا العلو والسمو الأخلاقي كان فطرة متأصلة في المصطفى عليه الصلاة والسلام الذي اختاره العلى القدير عن علم، فالله أعلم حيث يجعل رسالته، فتلك الآية الكريمة كانت من بين أوائل ما نزل من آيات الحق، وقد جاءت لتؤكد وتقرر حقيقة الخلق العظيم الذي كان عليه المصطفى صلى الله عليه وسلم، وكيف أن هذا الخلق كان هو الوعاء الأمين المؤتمن على الرسالة الخاتمة للناس أجمعين.

ومن هنا يتأكد لنا كيف كان هذا الخلق العظيم واحداً من أهم الدعائم والمقومات الأساسية التي جعلت المصطفى عليه الصلاة والسلام أهلاً لقيادة الإنسانية، ولتلقى رسالة الرحمة والنور للعالمين، وأن تكون ريادته وقيادته نموذجاً يحتذى به إلى قيام الساعة.

وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن الخلق الحسن يعتبر دعامة ومقوماً من المقومات الأساسية التي تؤهل الإنسان للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

( أ ) «وما أنا من المتكلفين» (٨٦ / ٣٨)

(ب) «وانك لعلی خلق عظیم» (٤/٦٨)

(ج) «ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك» (١٥٩ / ٣)

( د ) «وما أنت عليهم بجبار» (٤٥ / ٥٠)

(هـ) «لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رءوف

رحيم» (١٢٨/٩)

(١) مختار الصحاح، باب العين، من ٤٥٢

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ( أ ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام  
﴿ أن أدوا إلى عباد الله، إني لكم رسول أمين ﴾ (١٨ / ٤٤)  
﴿ قالت إحداهما يا أبت استاجره إن خير من استاجرت القوي الأمين ﴾ (٢٦ / ٢٨)  
(ب) في حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام:  
﴿ إنا كذلك نجزي المحسنين. إنهما من عبادنا المؤمنين ﴾ (١٢٢ - ١٢١ / ٣٧)  
(ج) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:  
﴿ ولقد اصطفيناه في الدنيا، وإنه في الآخرة لمن الصالحين ﴾ (١٣٠ / ٢)  
﴿ إن إبراهيم لحليم أواه منيب ﴾ (٧٥ / ١١)  
( د ) في حق يحيى عليه الصلاة والسلام: ﴿ وحناناً من لدنا وزكاةً وكان تقياً، وبراً بالديه ولم يكن جباراً عصياً ﴾ (١٤ - ١٣ / ١٩)  
(هـ) في حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام: ﴿ الله أعلم حيث يجعل رسالته ﴾ (١٢٤ / ١)  
﴿ أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده ﴾ (٩٠ / ١)

ثالثاً: الشواهد من السيرة النبوية:

- ( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام: «انما بعثت لأتمم صالح الأخلاق»<sup>(١)</sup>  
(ب) وقوله عليه الصلاة والسلام: «أدبني ربي فأحسن تأديبي»<sup>(٢)</sup>.  
(ج) وعن عائشة رضي الله عنها قالت: «ما خير رسول الله بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثماً، فإن كان إثماً كان أبعد الناس عنه، وما انتقم رسول الله لنفسه في شيء قط إلا أن تنتهك حرمة الله فينتقم بها الله»<sup>(٣)</sup>.  
( د ) وعن أنس رضي الله عنه قال: «لم يكن رسول الله فاحشاً ولا لعاناً ولا سبياً»<sup>(٤)</sup>.  
(هـ) سئلت عائشة رضوان الله عليها عن خلق النبي عليه الصلاة والسلام، فقالت: «كان خلقه القرآن»<sup>(٥)</sup>.

(١) تفسير ابن كثير، ج٤، ص ٤٠٢، رواه أبو هريرة

(٢) د عبد العزيز عزام، محمد الرسول الأعظم، القاهرة المجلس الأعلى للشؤون الإسلامية، ١٩٧٤، ص ٩٥

(٣) صحيح البخاري، كتاب الأدب، ج٤، ص ٦٩

(٤) صحيح البخاري، ج٤، كتاب الأدب، ص ٥٧

(٥) تفسير ابن كثير، ج٤، ص ٤٠٢، رواه أحمد

( و ) وعن انس رضى الله عنه قال: «خدمت النبي صلى الله عليه وسلم عشر سنين فما قال لى أف، ولا لم صنعت، ولا ألا صنعت»<sup>(١)</sup>.

( ز ) وسئلت عائشة ما كان يصنع النبي فى أهله؟ قالت: «كان فى مهنة أهله، فإذا حضرت الصلاة قام إلى الصلاة»<sup>(٢)</sup>.

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية، يتأكد لنا مدى أهمية الخلق الحسن كمقوم من أهم المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى، ليكون أهلاً للقيادة فى الإسلام.

ومما سبق، وعلى ضوء تلك النصوص والأحاديث، فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الخلق الحسن كمقوم قيادى، إنما يعنى: عدم الفحش فى القول أو الفعل فى تعامل القائد مع الآخرين، وخاصة مع مرعوسيه، وإنه يشمل كظم الغيظ ولين الجانب والتواضع.

#### المقوم الذاتى الخامس : الانتماء :

الانتماء: هو الانتساب، والانتساب: انما يكون للأصول أو الجذور أو المنبت، ومن ذلك انتساب المرء لأبيه ولأسرته ولجماعته ولقومه ولجتمعه الصغير والمجتمع الإنسانى الكبير، وذلك المعنى يتفق تماماً مع الانتماء كأحد المقومات الأساسية التى تؤهل المرء لقيادة أى جماعة من الجماعات، والفطرة السليمة تأخذ بذلك وتقره، فمناطق قيادة الأسرة فى أى مجتمع من المجتمعات الإنسانية إلى الأب الذى يمثل قمة الانتماء، فإليه تنتمى الفروع، ومن ثم فإنها تلقى إليه زمام قيادتها راضية أمنة مطمئنة واثقة من حرصه عليها وعلى تحقيق كل ما فيه خيرها، وهذا الأب ذاته ينتمى إلى أصول وجذور لا يملك فى مواجهتها إلا أن يلقى إليها بزمام قيادته أماناً راضياً واثقاً فى حرصها عليه وعلى كل ما فيه خيره ومصالحته ومصالحة أبنائه وفروعه، ولقد قنن الدين الإسلامى - دين الفطرة السليمة - هذا الوضع، حيث جعلت الشريعة الإسلامية الولاية على الأبناء للأب، وفى غياب الأب جعلت الولاية للجد من الأب، ومما لا شك فيه أن الانتماء هو السبب الأساسى والرئيسى الذى يجعل هؤلاء الفروع يلقون بزمام قيادتهم إلى الأصل راضين مطمئنين، وهو السبب الأساسى والرئيسى الذى يجعل هذا الأصل يتحمل تبعات القيادة، باذلاً الجهد فى رعاية مصالح أسرته وجماعته وتحقيق كل ما فيه الخير لها ولأفرادها.

(١) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الأب، ص ٥٦.

(٢) المرجع السابق



لهذه الأسباب ولغيرها كان انتماء المرء إلى جماعة من الجماعات يعد واحداً من المقومات الإسلامية الأساسية الواجب توافرها في الفرد، ليكون أهلاً لقيادة أي جماعة من الجماعات، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيره النبوية:

أولاً : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ( أ ) ﴿ لقد من الله على المؤمنين إذ بعث فيهم رسولا من أنفسهم ﴾ (١٦٤ / ٣)
- ( ب ) ﴿ لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم ﴾ (١٢٨ / ٩)
- ( ج ) ﴿ هو الذي بعث في الأميين رسولا منهم ﴾ (٢ / ٦٢)
- ( د ) ﴿ أم لم يعرفوا رسولهم فهم له منكرون ﴾ (٦٩ / ٢٣)
- ( هـ ) ﴿ أكان للناس عجباً أن أوحينا إلى رجل منهم ﴾ (٢ / ١٠)

ثانيا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ( أ ) ﴿ في حق نوح عليه الصلاة والسلام :  
﴿ لقد أرسلنا نوحا إلى قومه ﴾ (٥٩ / ٧٠٥٢ / ١١)  
﴿ أو عجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم لينذركم ﴾ (٦٢ / ٧)  
﴿ إذ قال لهم أخوهم نوح ألا تتقون ﴾ (١٠٦ / ٢٦)  
( ب ) ﴿ في حق هود عليه الصلاة والسلام :  
﴿ أو عجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم ﴾ (٦٩ / ٧)  
﴿ وإلى عاد أخاهم هوداً، قال يا قوم اعبدوا الله ﴾ (٥٠ / ١١)  
( ج ) ﴿ في حق صالح عليه الصلاة والسلام :  
﴿ وإلى ثمود أخاهم صالحاً، قال يا قوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيره ﴾ (٦١ / ١١)  
﴿ ولقد أرسلنا إلى ثمود أخاهم صالحاً ﴾ (٤٥ / ٢٧)  
( د ) ﴿ في حق شعيب عليه الصلاة والسلام :  
﴿ وإلى مدين أخاهم شعيباً، قال يا قوم اعبدوا الله ﴾ (٢٦ / ٢٩، ٨٥ / ٧)  
( هـ ) ﴿ في حق عموم الأنبياء عليهم الصلاة والسلام :  
﴿ يا بني آدم إما يأتينكم رسل منكم يقصون عليكم آياتي فمن اتقى وأصلح فلا خوف عليهم ولا هم يحزنون ﴾ (٢٥ / ٧)

- ﴿ يا معشر الجن والإنس ألم ياتكم رسل منكم ﴾ (١٣٠ / ١)  
 ﴿ ولقد أرسلنا من قبلك رسلاً إلى قومهم ﴾ (٤٧ / ٣٠)  
 ﴿ وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحى إليهم من أهل القرى ﴾ (١٠٩ / ١٢)  
 ﴿ وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم ﴾ (٤ / ١٤)

( و ) فى حق عموم المؤمنين:

- ﴿ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله، وأطيعوا الرسول، وأولى الأمر منكم ﴾ (٥٩ / ٤)

ثالثاً: الشواهد من السيرة النبوية:

( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام:

«أنا أعرب العرب، ولدت فى قريش، ونشأت فى بنى سعد»<sup>(١)</sup>

( ب ) قوله المصطفى عليه الصلاة والسلام

«أنا أعربكم، أنا من قريش، ولسانى لسان بنى سعد بن بكر»<sup>(٢)</sup>

ويتبين لنا من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية مدى أهمية الانتماء، وأنه يعد واحداً من المقومات القيادية الأساسية التى توافرت فى تلك الصفوة التى اختارها الله على علم وحكمة لقيادة الإنسانية إلى ما فيه خيرها وسعادتها، وفى مقدمة هؤلاء الصفوة من القادة العظام المصطفى عليه الصلاة والسلام.

والمقصود بالانتماء هنا -كمقوم من المقومات الأساسية للقيادة- ليس هو الانتماء العرقى أو العصبى أو الجنسى فحسب، بل المقصود به الانتماء فى شموله بكل أبعاده وجوانبه، الذى يمتد ليشمل بالإضافة إلى الانتماء العرقى الجوانب التالية:

( أ ) الانتماء اللغوى

( ب ) الانتماء السلوكى والاجتماعى والحضارى

(ج) الانتماء الوجدانى أو العاطفى.

( د ) الانتماء الفكرى والعقائدى.

ويثرى الانتماء ويقويه استمرار التوحد الزمانى والمكانى بين القائد وجماعته واستمرار التفاعل بينهما.

وفى الإسلام نجد اهتماماً كبيراً بالانتماء الفكرى والعقائدى القائم على الإيمان بالله وبرسوله وبكتابه، فدون ذلك الانتماء يتدانى ما عداه من انتماءات، وتلحظ ذلك

(١)، (٢) سبيل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، مرجع سابق ج ٢، ص ١٣٦ نقلاً عن السيوطى فى الخصائص.

واضحاً جلياً من خلال موقف نوح عليه الصلاة والسلام مع ابنه، حيث يقول الله سبحانه في كتابه العزيز: ﴿ونادى نوح ربه، فقال رب إن ابني من أهلي وإن وعدك الحق وأنت أحكم الحاكمين، قال يا نوح إنه ليس من أهلك أنه عمل غير صالح﴾ (١١/٤٥)

وهكذا تتضح لنا الحقيقة، فالانتماء الحقيقي هو الانتماء الذي يستند إلى الإيمان الصحيح والعقيدة السلمية، ونلاحظ هذه الحقيقة في آية أخرى توضح لنا حقيقة انتماء المنافقين والكافرين، بالرغم من كل انتماءاتهم العرقية والعصبية، وبالرغم من كل الأيمان التي أقسموا بها، تأتي آيات الله لتوضح لنا هوية انتماءاتهم تقول:

﴿ويحلفون بالله إنهم لمنكم، وما هم منكم ولكنهم قوم يفرقون﴾ (١/٥٦) (١).

ومع ذلك فيجب أن نوضح أن كمال الانتماء هو في اشتماله على كافة جوانب الانتماءات الأخرى، فمما لا شك فيه أن الانتماء الإيماني والعقائدي يقوى ويزداد بالانتماءات العرقية والاجتماعية والعاطفية والوجدانية، ولنا أسوة في ذلك في المصطفى عليه الصلاة والسلام حيث كان من أبرز مقاصده في الزواج هو تقوية أواصر الانتماء العقائدي والإيماني الذي ربط بينه وبين كل من أبي بكر وعمر رضي الله عنهما، وكذلك جعل الانتماء العرقي وصلات النسب وسيلة لجذب أقوام وحثهم على الإيمان، وإلى هذه الحقيقة أشار الأستاذ محمد حسين هيكل في كتابه: حياة محمد عليه الصلاة والسلام.

ولاشك أن الانتماء كأحد مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام له أهميته وضرورته، حيث إن هذا الانتماء يجعل الجماعة أكثر تقبلاً للقائد ولقيادته، ويجعل القائد أكثر قدرة على القيادة، فالقائد المنتمى أكثر تفهماً لمشاعر جماعته، وأكثر تقديرًا وتفهماً لتقاليدها ولعرفها السائد، وأكثر قدرة على تفهم وتحليل نمط تفكير هؤلاء الأفراد، ومن ثم فهو أقدر من غيره على التعامل معهم، وهو كذلك أكثر من غيره رحمة بهم وصبراً عليهم؛ لأنه بضعة منهم، وهم كذلك بضعة منه، ويجعل هؤلاء الأفراد بدورهم أكثر إقبالا على التعاطف معه والسماع لأفكاره والاهتمام بها والاستعداد لتقبلها.

ولعلنا بذلك نكون قد حسمنا ذلك الجدل الثائر في الفكر الإداري المعاصر حول المفاضلة بين اختيار القيادات الإدارية من داخل الجماعة أو من خارجها، بعد أن تبين لنا أن الانتماء يعد واحداً من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام التي تكسب المرء الأهلية لقيادة الجماعة التي ينتمى إليها.

---

(١) من الشواهد على ذلك أيضاً موقف الرسول من سلمان الفارسي، ذلك الصحابي الجليل، الذي قال عنه الرسول عليه الصلاة والسلام «سلمان منا آل البيت» فهو منهم بايمانه وعقيدته وفكره وإسلامه وسلوكه، وإن كان فارسياً والبيت من قريش، عبد الرحمن الشراقي، محمد رسول الحرية، القاهرة: دار الشعب، ١٩٦٢، ص ٢٨٦



ويجدر بنا أن نشير إلى أن هناك اتجاهًا غالباً الآن نحو تفضيل الاختيار من داخل الجماعة<sup>(١)</sup>.

وأخيراً فإننا نود أن نشير إلى أن انتماء القائد إلى جماعة يكفى فيه الوسطية والتوسط، فليس لازماً أن يكون أفضلهم وأميزهم في كل شيء، بل إن هذا التميز قد يحسب على القائد، وليس له في بعض الحالات إن لم يعالج أمره بالعقل والحكمة.

فالوسطية أو التوسط تتيح للقائد القدرة على الاتصال بالغالبية العظمى من أفراد جماعته، وفي ذات الوقت تجعله قادراً على التعامل مع من هم دونه ومن هم يفضلونه في صفة من الصفات أو في قدرة من القدرات أو في ملكة من الملكات، ولقد كان المصطفى صلى الله عليه وسلم على سبيل المثال من ناحية الانتماء الاجتماعي من أوسط القوم، ومن ثم فقد أتاح له تلك الوسطية أن يكون قريباً من فقرائهم، وأن يكون في ذات الوقت غير بعيد عن فكر واهتمامات أغنيائهم، فعاش هؤلاء وهؤلاء، فدان له الانتماء، ودانت له القيادة.

وعلى ضوء ما سبق، فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن الانتماء كمقوم قيادي يشتمل على الجوانب التالية:

- ١ - الانتماء العرقي.
- ٢ - الانتماء اللغوي.
- ٣ - الانتماء الاجتماعي.
- ٤ - الانتماء الفكري والعقائدي.
- ٥ - الانتماء الزماني والمكاني.

وأن تكامل وتوافر كافة جوانب الانتماء السابقة يشكل أهمية، إلا أن الانتماء الفكري والعقائدي يعلوها جميعاً، وأنه يكفى الوسطية والاعتدال فيها فيما عدا الانتماء الفكري والعقائدي فإننا نرى وجوب تمييز القائد في هذا عن باقي أفراد جماعته.

### المقوم الذاتي السادس: الرجولة:

الرجولة من الرجل، والرجل ضد المرأة<sup>(٢)</sup>، ويقال للإنسان رجل إذا هو احتلم، وشب، ويقال عن المولود الذكر ساعة يولد رجل أو رجيل، والرجل لغة: هو الكامل أيضاً<sup>(٣)</sup>. وعلى ذلك فالرجولة بمعناها الراجح تعنى الذكورة والبلوغ.

(١) أنظر د. سيد الهواري وآخرون، الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية - إدارة الموارد البشرية، القاهرة الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨١، ج ٤، ٢١٢.

(٢) مختار الصحاح، مرجع سابق، باب الرأ، ص ٢٢٥.

(٣) القاموس المحيط، مرجع سابق، فصل الرأ، باب اللام، ج ٢، ص ٢٩٢.

والرجولة في الإسلام تعد واحداً من المقومات الأساسية الواجب توافرها في المرء، ليكون أهلاً للقيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التي تؤكد أن الرجولة كانت دائماً سنة لم تتخلف في اختيار هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله واصطفاهم عن علم وحكمة لقيادة البشرية، ونورد فيما يلي تلك الشواهد من النصوص القرآنية والسنة النبوية:

#### أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- (أ) ﴿أَكَانَ لِلنَّاسِ عَجَبًا أَنْ أَوْحَيْنَا إِلَى رَجُلٍ مِنْهُمْ﴾ (٢/١٠)  
 (ب) ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ﴾ (١٢/١٠٩)، (٤٢/١٦)  
 (ج) ﴿وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ إِلَّا رَجُلًا نُوحِي إِلَيْهِمْ، فَاسْأَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ﴾ (٧/٢١)

#### ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- (أ) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:  
 ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِنْ قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ﴾ (٥١/٢١).  
 (ب) في حق نوح عليه الصلاة والسلام:  
 ﴿أَوْعَجِبْتُمْ أَنْ جَاءَكُمْ ذَكَرٌ مِنْ رَبِّكُمْ عَلِي رَجُلٍ مِنْكُمْ لِيُنذِرَكُمْ وَلِتَتَّقُوا وَلَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ﴾ (٦٢/٧).  
 (ج) في حق موسى عليه الصلاة والسلام:  
 ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا، وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ﴾ (١٤/٢٨).  
 وقد ورد في تفسير الامام الطبري لتلك الآية، أن المراد بقوله تعالى:  
 ﴿وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَى آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا﴾ (١٤/٢٨)

هو أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة آتيناها نبوة<sup>(١)</sup>، وقد فسر الشيخ حسنين محمد مخلوف<sup>(٢)</sup> أن المراد بقوله تعالى: ﴿بَلَغَ أَشُدَّهُ﴾ هو: قوله «هو: قوة بدنه ونهاية نموه والمراد بـ «واستوى» اعتدل عقله وكمل، ويرى ابن كثير في تفسيره أن اعتدال العقل واكتماله يتحقق للإنسان ببلوغ الأربعين عاماً<sup>(٣)</sup>، ولعل هذا يتوافق مع ما

(١) مصحف الشروق المفسر الميسر، مختصر تفسير الإمام الطبري، ص ٤٢٥.

(٢) حسنين محمد مخلوف، مرجع سابق، ص ٢١٧.

(٣) تفسير ابن كثير، ج ٤، ص ١٥٧.

ذهب إليه الإمام الطبري في تفسيره للآية التي معنا من أن المراد أنه لما بلغ موسى عليه السلام أربعين سنة أتاه الله النبوة<sup>(١)</sup>.

( د ) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام:

(٢٢ / ١٢)

«ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً»

(هـ) في حق هود عليه الصلاة والسلام:

(٦٩ / ٧)

«أوعجبتم أن جاءكم ذكر من ربكم على رجل منكم لينذركم»

( و ) في حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام:

(١٠٩ / ١٢)

«وما أرسلنا من قبلك إلا رجالاً نوحى إليهم من أهل القرى»

( ز ) في حق اكتمال بلوغ الإنسان:

«حتي إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة، قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين»  
(١٥ / ٤٦)

(ح) في حق قوامة الرجال على النساء:

(٢٢٨ / ٢)

«وللرجال عليهن درجة»

(٣٤ / ٤)

«الرجال قوامون على النساء بما فضل الله بعضهم على بعض»

ثالثاً: الشواهد من السنة النبوية:

( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام:

«لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة»<sup>(٢)</sup>

(ب) قوله صلى الله عليه وسلم:

«تعوذوا بالله من رأس السبعين»<sup>(٣)</sup> وإمارة الصبيان<sup>(٤)</sup>

(ج) قوله عليه الصلاة والسلام:

«لو كنت امرأة أحداً أن يسجد لأحد لأمرت المرأة أن تسجد لزوجها»<sup>(٥)</sup>.

(١) سوف نعود لمناقشة هذا الرأي في تناولنا لآية أخرى قبل أن ننهي هذا المقوم.

(٢) صحيح البخاري، ج ٩، ص ٥٥

(٣) رأس السبعين. إشارة منه عليه الصلاة والسلام إلى رأس السبعين سنة التي قتل فيها الحسين رضي الله عنه والتي وقعت فيها الفتنة المصاحبة لها، نقلاً عن ذات المرجع الذي ورد به الحديث.

(٤) نيل الأوطار للشوكاني، ج ٨، ص ٢٩٧.

(٥) رياض الصالحين، باب حق الزوج على المرأة، ص ١٣٤، رواه أبو هريرة.

( د ) قوله عليه الصلاة والسلام: «استوصوا بالنساء خيراً، فإن المرأة خلقت من ضلع أعوج، وإن أعوج ما في الضلع أعلاه، فإن ذهبت تقيمه كسرته، وإن تركته لم يزل أعوجاً، فاستوصوا بالنساء»<sup>(١)</sup>.

( هـ ) قوله عليه الصلاة والسلام: «والرجل راع علي أهل بيته وهو مسئول عن رعيتهم، والمرأة راعية علي أهل بيت زوجها وولده، وهي مسئولة عنهم»<sup>(٢)</sup>.

( و ) قوله صلى الله عليه وسلم: «رفع القلم عن ثلاث: عن النائم حتي يستيقظ، وعن الصبي حتي يحتلم، وفي رواية: «حتي يكبر»، وفي رواية أخرى: «حتي يشب» وفي رواية رابعة: «حتي يبلغ»، وعن المجنون حتي يعقل»<sup>(٣)</sup>.

( ز ) قوله عليه الصلاة والسلام: «لأنما أنا رجل من ولد آدم، أغضب كما تغضبون»<sup>(٤)</sup>.

( ح ) كما أن الرجوع إلى سيرته وسنته العملية يتبين منها، أنه لم يؤثر عنه صلى الله عليه وسلم أنه قد أمر أو ولى صبياً أو امرأة، أو أنه أقر ذلك، بل إنه عليه الصلاة والسلام حين بلغه أن ابنة كسرى قد تولت زمام الحكم بعد أبيها بين خطورة هذا الأمر وقال: «لن يفلح قوم ولوا أمرهم امرأة».

ومن جماع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث وسيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام يتضح لنا من التحاكم إلى ذلك الهدى الرباني أن الرجولة كانت سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف، اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الله عن علم وحكمة لقيادة البشرية وهدايتها، ومن ثم يتبين لنا قياساً على ذلك الهدى أن الرجولة تعد أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام.

ويجدر بنا أن نشير إلى عدة أمور أو تساؤلات تتعلق بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية الإسلامية.

**التساؤل الأول:** هل المقصود بالرجولة هو بلوغ الذكر الحلم، أو أن المقصود بها— وخاصة كمقوم من المقومات القيادية— هو اكتمال الرجولة، الذي أشار البعض إلى أنه يتحقق ببلوغ الإنسان سن الأربعين؟

(١) رياض الصالحين، باب الوصية بالنساء، ص ١٣١، رواه أبو هريرة.

(٢) صحيح البخاري، ج ٤، كتاب الأحكام، ص ٢٢.

(٣) د. حسن العناني، التنمية الذاتية والمسئولية في الإسلام، القاهرة: الاتحاد الدولي للبنوك الإسلامية، ١٩٨٠، ص ١١١، نقلاً عن: شرح الجامع الصغير للمناوي، ج ٤، ص ٢٥.

(٤) تفسير ابن كثير، ج ٣، ص ٢٠٢، رواه أحمد وأبو داود.



من المعروف والشائع أن المقصود بالرجولة، هو بلوغ الذكر الحلم، ولكن من الملاحظ أن هناك آراء أخرى ترى أن المقصود بالرجولة هو اكتمالها، وذلك الاكتمال للرجولة يتحقق ببلوغ الذكر سن الأربعين، وفي مقدمة هؤلاء الفقهاء:

ابن القيم في كتابه زاد المعاد في هدى خير العباد<sup>(١)</sup>، حيث يرى أن سن الأربعين عند الرجل هي سن الكمال، ولهذا تبعت الرسل، ويشاركه هذا الرأي ابن كثير، حيث أورد في معرض تفسيره للآية الخامسة من سورة الأحقاف<sup>(٢)</sup> أن بلوغ الرجل أربعين سنة يعنى تنهى عقله واكتمال فهمه وحكمه، ثم ينقل أن الرجل لا يتغير غالباً عما يكون عليه وهو ابن الأربعين.

ومما يجدر الإشارة إليه هنا أن الدكتور فؤاد البهى السيد في معرض تحليله للدراسات والأسس النفسية قد إنتهى إلى ما يتوافق مع هذا الرأي الذى ذكره ابن كثير في معرض تفسيره لتلك الآية<sup>(٣)</sup>.

ويشاركهم فى هذا الرأي أيضا أنصار الإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى فى كتابه سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد<sup>(٤)</sup>، وكذلك فضيلة الشيخ حسنين محمد مخلوف فى معرض بيانه لدلول ألفاظ الآية من سورة الاحقاف السابق الإشارة إليها<sup>(٥)</sup>، حيث يرى أن المعنى المراد من: «بلغ أشده وبلغ أربعين سنة» هو بلوغ الرجل كمال قوته وعقله.

وإننا وإن كنا نستشهد بأقوال هؤلاء العلماء والفقهاء، فإن سندنا الأساسى فيما نحن بصددده هو الاستشهاد بآيات الذكر الحكيم، والثابت قولاً وعملاً من سنة رسول الله، والاهتداء بهدى سيرته المباركة، وما كنا نهدف بذلك إلا الاستئناس والاستشهاد بأراء هؤلاء العلماء والفقهاء بما يعيننا على تبين وجه الحق فيما جاءت به الآية الخامسة عشر من سورة الأحقاف، والتي يقول فيها الحق سبحانه وتعالى:

﴿ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً حملته أمه كرها ووضعته كرها وحمله وفصاله ثلاثون شهراً حتى إذا بلغ أشده، وبلغ أربعين سنة قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلي والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه، وأصلح لي في ذريتي إني تبت إليك وإني من المسلمين﴾.

(١) زاد المعاد فى هدى خير العباد

(٢) تفسير ابن كثير، ج ٤

(٣) أنظر: د فؤاد البهى، العربى، ص ٢٨٥ - ٩١

(٤) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، للإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى، القاهرة المجلس الأعلى

للشئون الإسلامية، ج ٢، ص ٢٠٥

(٥) الشيخ حسنين محمد مخلوف، مرجع سابق، ص ٢١٧

والذى يهمنى فى هذا الخصوص أن تلك الآية تبين بجلاء وعلى ضوء التفسيرات والإيضاحات السابقة، أن بلوغ الإنسان الأربعين من عمره أية على كمال قوته وعقله واكتمال رجولته، لعل هذا يلقي ضوءاً على حكمة الخبير العليم بخلقه فى جعل سن الأربعين هو السن التى عليها تبعث الرسل إلى أممهم<sup>(١)</sup>. ومن جماع تلك الآراء يبدو لنا الآتى:

١ - أن الرجولة بمعناها العام - سواء اقتصر معناها على بلوغ الذكر الحلم، أم قصد بها بلوغ الذكر سن الأربعين واكتمال رجولته - تعد مقوماً من المقومات القيادية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

٢ - أن التحاكم إلى الهدى الربانى، وسنته سبحانه فى اصطفائه لرسله وأنبيائه وبعثه لهم عند سن الأربعين، يجعلنا نعتقد أن اكتمال الرجولة - ببلوغ سن الأربعين - يعتبر مقوماً من المقومات القيادية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الأعلى لى تنظيم إنسانى.

٣ - أن بلوغ الذكر سن الاحتلام يمثل الحد الأدنى لمقوم الرجولة، كمقوم قيادى وأنه لا يجوز النزول عن هذا السن بالنسبة لكافة مستويات القيادة التى هى دون مستوى القائد الأعلى، وأن بلوغ سن الأربعين أو الاقتراب منه يعتبر سن تفضيل بالنسبة لهذه المستويات<sup>(٢)</sup>.

ومن قبيل المصادفات أن نجد أن هذا رأى الذى ذهبنا إليه يتوافق إلى حد ما مع ما ذهب إليه التشريع المصرى طبقاً للمادة ٣٨ / ٢ من قانون السلطة القضائية الذى يتطلب فيمن يعين قاضياً أن يكون قد بلغ من السن ثلاثين سنة ميلادية إذا كان التعيين فى المحاكم الابتدائية، وأربعين سنة إذا كان التعيين فى محاكم الاستئناف، وثلاثة وأربعين إذا كان التعيين فى محكمة النقض<sup>(٣)</sup>.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الحكم الصادر من المحاكم الابتدائية قابل للطعن فيه أمام محاكم الاستئناف، وعلى ذلك فإن قاضى محكمة الاستئناف - الذى يشترط بلوغه سن الأربعين - له الولاية على أحكام قاضى المحكمة الابتدائية - الذى لم يشترط بلوغه سن الأربعين.

(١) بل إن هناك من يرى أن سن الأربعين هى تلك السن التى يؤاخذ عندها الإنسان انظر: تفسير ابن كثير، ج ٤، ص ١٥٧، وإن كان الجمهور على خلاف ذلك، حيث رأى هو أن سن بلوغ الاحتلام للفتى والحيض للفتاة هى سن التكليف والمؤاخذة على الذنوب.

(٢) إن تعارف النظم الوضعية التى تتخذ بالنظام الملكى فى الحكم على نظام الوصاية على العرش فيه إقرار من تلك النظم بضرورة بلوغ القائد لسن معينة كحد أدنى لصلاحيته لتولى المسئوليات القيادية.

(٣) عمر شريف، مذكرات فى نظم الحكم والإدارة فى النولة الإسلامية - دراسة مقارنة، القاهرة: مطبعة المدنى، ١٩٧٦، ص ١٠٧.

ويجدر بنا أن نشير كذلك إلى أن الواقع العملي لأعمار القادة الإداريين يتوافق إلى حد كبير مع ما ذهب إليه التشريع في ج م ع بالنسبة لتحديد الحد الأدنى لأعمار القضاة وجعله ثلاثين سنة ميلادية، فقد أسفرت إحدى الدراسات التي أحصت أعمار ٦٦.٣٣٦ مديراً تنفيذياً أمريكياً عن النتائج التالية<sup>(١)</sup>

١ - أن ٨٠.٠٨٥٪ من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين ٧١ عاماً إلى ٨٠ عاماً

٢ - أن ٦٥.٩١٥٪ من المديرين تزيد أعمارهم عن ٥٠ عاماً وتقل عن ٧١ عاماً.

٣ - أن ٢٥.٧٥٪ من المديرين تتراوح أعمارهم ما بين ٣٠ عاماً إلى ٥٠ عاماً.

٤ - أن ٠.٢٥٪ من المديرين هم الذين فقط تقل أعمارهم عن ٣٠ عاماً.

ولعل نتائج تلك الدراسة تشير إلى أن الواقع العملي قد تعارف -بالإضافة إلى تحديده للحد الأدنى لأعمار القادة الإداريين- على الحد الأعلى كذلك لأعمار هؤلاء القادة بأن جعل الحد الأدنى يكاد يكون ٣٠ عاماً والحد الأعلى ٨٠ عاماً.

وصدق الحق إذ يقول في محكم التنزيل عن خلقه لنا نحن البشر:

﴿اللَّهُ الَّذِي خَلَقَكُمْ مِنْ ضَعْفٍ، ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ ضَعْفٍ قُوَّةً، ثُمَّ جَعَلَ مِنْ بَعْدِ قُوَّةٍ ضَعْفًا وَشَيْبَةً، يَخْلُقُ مَا يَشَاءُ وَهُوَ الْعَلِيمُ الْقَدِيرُ﴾ (٢٠١ / ٥٤).

ومن هنا كان الضعف الأول لا يتواءم ولا يستجيب لمقتضيات المهام والأعباء الملقاة على عاتق أي من القادة الإداريين، وكذلك الحال مع الضعف الثاني المصاحب بالشيبة. ورأينا في هذا الصدد وعلى ضوء التقنين التشريعي، والتقنين الواقعي الذي أبرزته الدراسة السابقة، وعلى ضوء ما سبقهما من آراء واجتهادات وتفسيرات الأئمة والفقهاء هو: أن الرجولة مرحلة أو فترة زمنية تبدأ مع بلوغ الذكر الاحتلام وأن تمام اكتمالها إنما يتحقق لدى الذكر ببلوغه الأربعين من عمره، وأن الرجولة عند حدها الأدنى - بلوغ الذكر الاحتلام - تعتبر أحد المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في كافة المستويات القيادية، وأن الرجولة عند حد اكتمالها - بلوغ الذكر الأربعين من عمره - تعتبر من المقومات القيادية الأساسية المطلوب توافرها في القادة الذين يمثلون المستوى الإداري الأعلى في أي تنظيم إنساني، وأن حدها الأقصى هي بدء مرحلة الشيخوخة والشيبة.

التساؤل الثاني: سبق أن أشرنا إلى أن الرجولة تعني: بلوغ الذكر، ومن هذا يتبين لنا أن لها شقين: الشق الأول: وهو البلوغ، وقد كان موضوع تساؤلنا السابق، أما الشق الثاني، وهو الذكورة فسوف يدور حوله تساؤلنا الحالي وهو هل الرجولة بمعنى الذكورة

(1) Stogdill., Op. cit., P. 76



كمقوم من المقومات القيادية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد - في الإسلام -  
تمثل قاعدة أساسية لا يجب العدول عنها تحت أي ظرف من الظروف؟ أم أن هناك  
حالات أو ظروف استثنائية تجعل المرأة أكثر استحقاقاً وأهلية للقيادة الإدارية من  
الرجل؟

في الحقيقة أن لنا رأياً مسبقاً في هذا الصدد، خلاصته: أن المرأة مجال عملها  
الأساسي والرئيسي في نطاق بيتها وأسرته وقيامها برعاية شئون زوجها وأولادها  
خاصة الصغار منهم، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن دواعي الاستجابة لمقتضى بعض  
الظروف الاجتماعية، والتعليمية والصحية، والثقافية، والتربوية، بالدرجة الأولى،  
ودواعي الاستجابة لمقتضى الظروف الاقتصادية بالدرجة الثانية في بعض الحالات، قد  
يجعل في العصر الحديث من خروج المرأة إلى العمل الخارجي ضرورة تكاد تصل لأن  
تكون فرض كفاية على النساء، وهذا يعني أن مثل هذا الخروج ليس أمراً حتمياً كما  
يصوره البعض، بل هو خروج له دواعيه، وله مجالاته، وله حدوده، وفي نطاق أولويات  
واعتبارات محددة يمكن الرجوع إليها في موضعها من بحثنا الميداني عن: الاتجاهات  
الحقيقية للأمهات العاملات تجاه الاستمرار في العمل<sup>(١)</sup>.

والذي نود أن نشير إليه في الخصوص أن خروج المرأة إلى العمل الخارجي - بغض  
النظر عن أنه قد صار واقعاً مسلماً به من البعض - فإن مثل هذا الخروج قد تكون له  
دواعيه إسلامياً، كخروج المرأة إلى العمل في مجال التعليم النسائي، والعمل في مجال  
رعاية النشء وتوجيهه والعمل في مجال الرعاية الصحية للأطفال والنساء، وغير ذلك من  
مجالات العمل النسائية المتخصصة ومجالات رعاية الأطفال، فهل يستساغ مع خروج  
المرأة للعمل في مثل تلك المجالات النسائية المتخصصة، هل يستساغ هنا التمسك  
والإصرار على تولى الرجال المناصب القيادية في تلك المجالات من دون النساء، تحت  
دعوى الالتزام بمقوم الرجولة، إننا نرى أن الاعتبارات الإسلامية، ومنها الحرص على  
تجنب شبهاً الاختلاط - المنهى عنه إسلامياً - تستوجب في مثل هذه الظروف قصر  
المناصب القيادية على النساء دون الرجال، استثناءً من الأصل العام، وانطلاقاً من  
القاعدة الإسلامية التي تقضى بأن الضرورات تبيح المحذورات.

ويجب أن نعي أن مثل هذا الاستثناء لا يعد نقضاً لمقوم الرجولة كأحد المقومات  
القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، فما نقول به عن  
وجوب انعقاد القيادة للمرأة في ظل هذه الظروف يمثل وضعاً استثنائياً يتم لمقابلة  
وضع استثنائي آخر نشأ عن خروج المرأة إلى العمل الخارجي بتلك المجالات النسائية

(١) انظر بحثنا عن: الظروف البيئية والأسرية والوظيفية وانعكاساتها على الاتجاهات الحقيقية للأمهات العاملات تجاه  
الاستمرار في العمل، القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث والدراسات، ١٩٨٢، ص ٤٧ - ٤٩



المتخصصة، والقاعدة أنه لا يقاس على الاستثناء سواء في هذا الأمر وفي غيره من الأمور.

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن واقع الناس في العصر الحديث، قد يتناقض مع ما يقتضيه إعمال هذا المقوم والأخذ به، ولعل هذا الخروج والمخالفة لما أوجبه الشارع الحكيم العليم في هذا الصدد يعد أحد أسباب تلك الأزمات المادية والأمراض الاجتماعية والنفسية التي أصبح يعاني منها الأفراد والجماعات في العصر الحديث، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى ظاهرة ميل وتفضيل الغالبية العظمى من النساء العاملات لإسناد المناصب القيادية إلى الرجال من نون النساء، وقد تساوى في ذلك العاملات في مجالات مختلطة - مع الرجال - أو العاملات في مجالات نسائية متخصصة<sup>(١)</sup>.

ويجدر بنا هنا أن نؤكد على أنه أيًا كان واقع الناس فلا ينبغي أن يكون هذا الواقع قيداً علينا، فنحن جميعاً ندرك مدى ما عليه هذا الواقع من سوء، وأن هذا التحاكم إلى الشريعة الإسلامية ما كان إلا للسمو والارتقاء بهذا الواقع وتصحيحه وتقويمه.

وأخيراً وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن الرجولة كمقوم قيادي إنما تعنى تلك المرحلة أو الفترة الزمنية التي تبدأ مع بلوغ الذكر سن الاحتلام - ومن ثم تنتهى ببدايتها مرحلة الطفولة - وتبلغ أوج اكتمالها ببلوغه سن الأربعين، وتنتهى مع بدء بلوغه مرحلة الشيخوخة، وتتميز مرحلة الرجولة عن كل من المرحلة السابقة لها - مرحلة الطفولة - والمرحلة التالية لها - مرحلة الشيخوخة - بتكامل النمو الجسمي والعقلي، هذا هو الأصل العام لمقوم الرجولة، وإن كان هذا الأصل يقبل الاستثناء والخروج عليه عند توافر الدواعي والأسباب ووفقاً لمقتضيات الشريعة الإسلامية وفي إطارها.

---

(١) المرجع السابق، ص ٢٩



## الفصل السادس

### الشروط القيادية الإسلامية





## الفصل السادس

### الشروط القيادية الإسلامية

#### الشرط الأول : الاصطفاء :

الاصطفاء من الصفاء ، ومنه الصفى ، وهو الذى يختاره الكبير لنفسه (١) ، فيقدمه على غيره ، ويستخلص لعبادته أو لخدمته أو للعمل تحت إمرته ، ويقتضى الاصطفاء أن يكون الاختيار والتقديم صادراً من قبل صاحب الأمر والسلطان لا من قبل الفرد المصطفى المختار ، وأصل الاصطفاء والتقديم هنا أن يكون لخصوصية فى القدرات أو المهارات أو الملكات تميز بها الفرد المصطفى عن أقرانه ، فحق أن يقدم عليهم ويصطفى من بينهم ، وفى قصة يوسف عليه الصلاة والسلام نلاحظ هذا الملاحظ ، حيث أن استخلاص الملك له كان لقدرات وملكات تميز بها يوسف عليه السلام على الملا من حول الملك ، ويتضح لنا ذلك من أن الملك عندما تبين له مدى رجاحة عقل يوسف عليه السلام ، ومدى حسن تعبيره وتأويله للرؤيا قال ملك « أئتونى به » (٥٠/١٢) وفى هذا اصطفاء واستخلاص عام، فلما تيقن الملك بعد ذلك من صدقه وطهارته وأمانته وبراءة ساحته، « قال الملك ائتونى به استخلصه لنفسى » وهذا اصطفاء خاص فوق الاصطفاء الأول، ولعلنا نجد فى تلك الآيات الكريمة من قصة يوسف عليه السلام ما يغنى عن كل بيان عن أهمية حسن الاصطفاء، وفى بيان مدى أهمية توافر مبررات موضوعية حقيقية للاصطفاء وعدم الانقياد للأهواء، والاصطفاء بالمعنى المتقدم يعتبر ضرورة ومقوماً أساسياً من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، أما إن يزكى المرء نفسه لتحمل تبعات القيادة، فهذا ليس من مقومات القيادة الإسلامية الرشيدة فى شىء، وقد سبق أن أشرنا فى مقدمة الرسالة إلى خطورة أمر القيادة فى الإسلام، وأن المؤمن الكيس الفطن لا يأمن عواقبها، ومن ثم فالجدير به إن كان كيساً فطناً حقاً أن يجنب نفسه مسئولياتها ومخاطرها إلا إذا فرضت عليه فرضاً واصطفاه ولى الأمر، فعليه طاعة ولى أمره وأن يطلب من الله العون والتوفيق، أما أن يزكى المرء نفسه للقيادة فيعد أمراً غير مقبول إسلامياً، وهناك من الشواهد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية ما يؤكد هذه الحقيقة، وإن الاصطفاء من الشروط الأساسية الواجب توافرها فى القيادة الإدارية الرشيدة.

وقد يحتج علينا بتلك الآية فى سورة يوسف عليه السلام « قال اجعلنى على خزائن الأرض إنى حفيظ عليم » (٥٠/١٢)، ولكننا لا نرى فى تلك الآية وما قبلها دليلاً يناقض الاصطفاء، بل إننا نرى أن تلك الآيات قد جاءت مؤيدة للاصطفاء، وحجتنا فى هذا :

(١) القاموس المحيط، باب الواو والياء، فصل الفاء، ص ٢٥٤ - مختار الصحاح، باب الصاد، ص ٢٦٦ - سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، ج ١، ص ٦٢٨

( أ ) أن يوسف عليه السلام أولاً وأخيراً مصطفى أصلاً من قبل الله لمهمة أعلى وأجل، وهي مهمة النبوة والرسالة، قاله يقول في حقه:

ولما بلغ أشده آتيناها حكماً وعِلماً وكذلك نجزي المحسنين (٢٢/١٢)

( ب ) أن يوسف عليه السلام وهو بخصوص ذلك الموقف الذي قد يحتج علينا به لم يعرض نفسه أصلاً بل إن الملك هو الذي اصطفاه بدليل الآية: «وقال الملك اتوني به استخلصه لنفسى» (٥٤/١٢) بل إن يوسف عليه السلام أعرض قبل هذا من الاصطفاء الأول للملك وتمهل في أمره مع الملك، وفي هذا يقول الحق «فلما جاء الرسول قال أرجع إلى ربك فاسأله ما بال النسوة اللاتي قطعن أيديهن، إن ربي بكيدهن عليم» (٥٠/١٢)، ولعل في هذا أبلغ دليل على أن يوسف لم يكن من المتعجلين أمر القيادة الحريصين على الجاه والسلطان، بل بلغ الأمر به هنا أن يتمهل أمره مع الملك، وكان في استجابته لطلب الملك تخليصاً له من السجن ولعل خير ما يروى عن هذا الموقف هو قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ولو لبثت في السجن طول ما لبث يوسف لأجبت الداعي» (١).

( ج ) أن يوسف عليه الصلاة والسلام فوق أنه لم يطلب هو المنصب لنفسه بادية ذي بدء، فإن الملك هو الذي استخلصه لنفسه وإن الملك هو الذي اختاره، ليكون ذا مكانة رفيعة ونفوذ بدليل الآية «فلما كلمة، قال انك اليوم لدينا مكين أمين» (٥٤/١٢).

ومن هذا يتبين أن الملك هو الذي اصطفى يوسف عليه السلام اصطفاء ثالثاً بعد أن كلمه واختاره، ليكون من ذوى المكانة الرفيعة والكلمة المسموعة لدى الملك، وأن الاختيار الوحيد الذي كان متاحاً ليوسف عليه السلام هو اختيار مجال العمل الذي يظن بنفسه القدرة على أدائه بكفاءة وفعالية، وعندما اختار فانه قد اختار أن يكون وزيراً أو مستشاراً للشئون الاقتصادية والمالية، وفي هذا دليل آخر على أنه لم يكن حريصاً على تحمل تبعات قيادة وتوجيه الآخرين، وأن أمره كله عليه الصلاة والسلام كان اصطفاء في اصفاء، قاله أعلم حيث يجعل رسالته، فهو واحد من تلك الصفوة المختارة من القادة العظام الذين ذكرهم لنا القرآن ذلك الكتاب الذي يقول فيه الحق: «فلا تزكوا أنفسكم، هو أعلم بمن اتقى» (٢٢/٥٢). يتبقى بعد ذلك حتى أنه لو صبح ذلك الأمر في شريعة يوسف عليه الصلاة والسلام لما كان في ذلك حجة علينا، وقد شرع الله لنا الشريعة الخاتمة شريعة المصطفى عليه الصلاة والسلام، وصدق الحق إذ يقول: «لكل جعلنا شريعة ومنهاجا» (٤٨/٥) ولقد كان نصيب المصطفى عليه الصلاة والسلام تلك الشريعة الخاتمة للشرائع كلها، التي صار علينا اتباعها والالتزام بها والانقياد لحكمها.

(١) صحيح البخارى، ج ٢، كتاب الانبياء، باب ومنهم عن ضيف ابراهيم، ص ٢٤٠

كما يتبقى من أمر يوسف عليه الصلاة والسلام أن اصطفاه من قبل الله جل في علاه يعلو ويجب أى اصطفاء آخر، وعلى ذلك فإن تصرفاته وجهوده كلها موجهة ومكرسة لتحقيق الغاية من الاصطفاء الأول: اصطفاء الخالق له، وله فى سبيل ذلك أن يقبل الإمرة على هؤلاء القوم، خاصة إذا كانوا غير مؤمنين لعل الله يهدى به منهم أقواما وأقواما، ولا شك أن فى ذلك الخير كل الخير.

والحقيقة أن تزكية المرء لنفسه فوق أنه أمر معقوت لذاته، حيث يستشتم منه إعجاب المرء بنفسه واستعلائه بذاته على الغير، وفيه من الأثرة والأنانية وحب الذات الشيء الكثير، فإنه بالإضافة إلى ذلك قد يشكل إحراجا، لولى الأمر ومشقه عليه، ونوعا من الحجر على حقه فى اختيار معاونيه، كما أنه من ناحية أخرى قد ينتج عنه حجب هذا الأمر عن الشخص صاحب الحق فيه الجدير به ، القادر على تحمل تبعاته ومسئوليته بكفاءة وفعالية، ومن جماع ذلك كله يتضح لنا مدى أهمية الاصطفاء كأصل من الأصول التى تؤهل المرء لتولى القيادة فى الإسلام، وأن تزكية الفرد لنفسه لتولى منصب القيادة ليس مما يتفق مع الشريعة الإسلامية التى تطالب عموم الناس بأن يتجنبوا تزكية النفس استجابة لنداء الحق سبحانه: «ألم تر إلى الذين يزكون أنفسهم بل الله يزكى من يشاء» (٤٩/٤)

«فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى» (٣٢/٥٢).

فما بالنا بالذين يزكون أنفسهم فى أمر خطير كإمر القيادة.

ومن هذا يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحدا من مقومات القيادة الأساسية المطلوب توافرها فى المرء، ليكون أهلاً للقيادة الرشيدة، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والشواهد من السنة والسيرة النبوية التى توضح أن الاصطفاء كان دائما سنة لم تتخلف فى اختيار الله لهؤلاء القادة العظام الذين اختارهم واصطفاهم عن علم، ليكونوا أسوة وقدوة ونماذج يحتذى بها ويقاس عليها عند اختيار القادة فى أى مجال، وفى أى زمان ومكان:

أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- «ذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، والله ذو الفضل العظيم» (٤/٦٢)
- «وأرسلناك للناس رسولا» (٧٩/٤)
- «والله أعلم حيث يجعل رسالته» (١٢٤/٨)
- «أنا أرسلناك بالحق» (١١٩/٢)
- «وما كنت ترجو أن يلقى إليك الكتاب إلا رحمة من ربك» (٨٦/٢٨)



– «وكذلك أوحينا إليك روحاً من أمرنا ما كنت تدري ما الكتاب ولا الإيمان، ولكن جعلناه نوراً نهدي به من نشاء من عبادنا»  
(٥٢ / ٤٣)

– «هو الذي أرسل رسوله بالهدى ودين الحق»  
(٩ / ٦١)

– «هو الذي بعث في الأميين رسولا منهم»  
(٢ / ٦٢)

ثانياً : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

( أ ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام .

«قال اني عبد الله أتاني الكتاب وجعلني نبيا»  
(٣٠ / ١٩)

( ب ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«قال يا موسى اني اصطفيتك علي الناس برسالاتي وبكلامي»  
(١٤٤ / ٧)

«وانا اخترتك فاستمع لما يوحى»  
(١٣ / ٢٠)

( ج ) في حق ابراهيم عليه الصلاة والسلام :

«ولقد اصطفيناه في الدنيا»  
(١٣٠ / ٣)

«واذ ابتلي ابراهيم ربه بكلمات فاتمهن، قال اني جاعلك للناس اماما»  
(١٢٤ / ٢)

( د ) في حق نوح عليه الصلاة والسلام .

«لقد أرسلنا نوحا إلي قومه»  
(٥٩ / ٧)

( هـ ) في حق داود عليه الصلاة والسلام

«يا داود انا جعلناك خليفة في الأرض، فاحكم بين الناس بالحق»  
(٢٦ / ٣٨)

( و ) في حق طالوت عليه السلام :

«وقال لهم نبهم إن الله قد بعث لكم طالوت ملكا، قالوا أني يكون له الملك علينا ولم يؤت سعة من المال قال إن الله اصطفاه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء»  
(٢٤٧ / ٢)

( ز ) في حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام :

«الله أعلم ، يجعل رسالته»  
(١٢٤ / ٦)

«ولقد بعث كل أمة رسولا»  
(١٥ / ١٧)

( ح ) في حق عموم المؤمنين والناس:

«ألم تر إلي الذين يزكون أنفسهم، بل الله يزكي من يشاء»  
(٤٩ / ٤)



(٢٢ / ٥٢)

«فلا تزكوا أنفسكم هو أعلم بمن اتقى»

(٨٣ / ٢٨)

«تلك الدار الآخرة نجعلها للذين لا يريدون علواً في الأرض ولا فساداً»

### ثالثاً : الشواهد من السيرة النبوية :

( أ ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «ان الله اصطفى من ولد إبراهيم إسماعيل، واصطفى كنانه من بنى إسماعيل، واصطفى من بنى كنانة قريشاً، واصطفى من قريش بنى هاشم، واصطفاني من بنى هاشم»<sup>(١)</sup> .

( ب ) قوله ﷺ : لرجلين من بنى عمومة الصحابي أبي موسى الأشعري، (رضى الله عنه) : «عن أبي موسى الأشعري قال، دخلت على النبي ﷺ أنا ورجلان من بنى عمى، فقال أحد الرجلين: يا رسول الله، أمرنا على بعض ما ولاك الله عز وجل، وقال الآخر مثل ذلك، فقال الرسول ﷺ : إنا والله لانولى على هذا العمل أحداً سألته ولا أحداً حرص عليه»<sup>(٢)</sup>

(ج) يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام. «إن أخونكم عندنا من طلبه»<sup>(٣)</sup> .

( د ) عن عبد الرحمن بن مرة قال : «قال لى رسول الله ﷺ : «يا عبد الرحمن لا تسأل الإمارة فإنك إن أعطيتها عن مسألة وكلت إليها، وإن أعطيتها عن غير مسألة أعنت عليها»<sup>(٤)</sup> .

(هـ) عن أبي ذر رضى الله عنه قال : قلت يا رسول الله ألا تستعملنى قال: فضرب بيده على منكبى ثم قال . يا أبا ذر إنك ضعيف، وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها وأدى الذى عليه فيها»<sup>(٥)</sup> .

ومما سبق وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا أن الاصطفاء يعد واحداً من المقومات الأساسية التى تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وإن تزكية المرء لنفسه والحرص على المناصب القيادية والتهافت عليها ليس من الاسلام فى شىء، فالقيادة أمانة ومسئولية وحساب شديد بين يدي جبار السماء والأرض على كل صغيرة وكبيرة فى حق البلاد والعباد، فالكيس من احتاط لنفسه واختار لها طريق السلامة ونأى بنفسه عن تحمل تلك التبعات الجسام إلا إذا

(١) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد، للإمام محمد بن يوسف الصالحى، ج ١ ص ٢٧٠، (رواه مسلم، والترمذى).

(٢) صحيح مسلم، ج ٦، كتاب الامارة، باب النهى عن طلب الامارة والحرص عليها، ص ٦

(٣) سنن أبو داود، كتاب الامارة، باب ٢.

(٤) صحيح مسلم، ج ٦، كتاب الامارة، باب النهى عن طلب الامارة والحرص عليها، ص ٥ - نيل الأوطار، ج ٨، ص ٢٩١.

(٥) صحيح مسلم، ج ٦، كتاب الامارة، باب كراهة طلب الامارة بغير ضرورة، ص ٦.

اختير لها وأنس هو في نفسه القدرة على القيام بحقها، فعندئذ يصبح لزاماً عليه قبولها وتحمل تبعاتها

والمشاهد أن واقع الناس على خلاف ذلك، وإنهم يتهافتون على تولى المناصب القيادية ويسعدون أيما سعادة بها، فنجد المرء يتطاحن مع زملائه وأقرانه من أجل الفوز - في ظنه بكرسى الوزارة أو الإدارة، فإن دان له ذلك ووصل إلى غايته سعد أيما سعادة، وتصل تلك السعادة إلى ذروتها إذا شاء له قدره أن يكون رئيساً أعلى لبلاده، ويحكى لنا التاريخ المعاصر أن رئيساً للولايات المتحدة الأمريكية، كان يرقص فرحاً يوم أن فاز بالرئاسة هناك<sup>(١)</sup>، ولا أخال الآخرين ممن سبقوه أو لحقوه إلا وقد رقصوا وانتشوا، فأين ذلك من هؤلاء النفر الذين رباهم المصطفى ﷺ الذين عرفوا لهذا الأمر خطورته، فهذا عمر رضى الله عنه يتكاثر عليه أقوام ويلحون في أن يعهد إلى ابنه عبد الله، وكان من خيرة الصحابة تقى وزهداً وورعاً، ولكن عمر رضى الله عنه يأبى بشدة، ويقول «حسب آل عمر أن يحاسب منهم واحد هو عمر»، بل لقد استن عمر لنفسه سنة ألزم. نفسه بها ألا وهي «انه من استعمل رجلاً لمودة أو قرابة، لا يحمله على استعماله الا ذلك فقد خان الله ورسوله والمؤمنين» ولم يكن ذلك شأن عمر وحده بل إنه كان شأن عديد من الصحابة الذين كان يعهد إليهم عمر بولاية مصر من الأمصار، فيأبى الواحد منهم ذلك خوفاً على نفسه من مشقة تبعات ذلك الأمر العظيم الخطورة، ويسأل عمر ان يعفيه فيأبى عمر ذلك ويلزمه بالأمر، ويقول لهم أتعهدون بها إلى تتركوني أتحملها وحدي، والله لن يكون هذا الأمر أبداً، ويتجلى هذا السمو والفهم لخطورة شأن القيادة في موقف عمير بن سعد، وعتبة بن غزوان من القيادة، وموقف عمر بن الخطاب منها<sup>(٢)</sup>. أما هذا التهافت على القيادة الذي صار سلوكاً شائعاً بين عامة الناس، فليس من الإسلام في شيء، ولن يأخذ المسلمون أحكام دينهم من حتميات وضعية ومطامع دينية، بل الأصل في ذلك هو الاقتداء بما ورد بكتاب الله وسنة رسول الله والتأسي بهديه عليه الصلاة والسلام وهدى صحابته رضوان الله عليهم من بعده.

ويرى فضيلة الأستاذ الشيخ محمد متولى الشعراوى أن تزكية يوسف عليه السلام لهذا الشعب كان مما يقتضيه الحال، حيث كان الظرف لا يتسع للاصطفاء أو الاختيار، فالموقف خطير ولا يحتمل التأخير<sup>(٣)</sup>، ونحن وإن كنا نرى الأخذ بالمبدأ الذي ذهب إليه وأقره لنا فضيلة الشيخ، وهو أن الاصطفاء ليس قاعدة منزهة عن الاستثناء، بل إن

(١) د. مصطفى فهمى أبوزيد، فن الحكم في الاسلام، القاهرة المكتب المصرى الحديث، ص ٥٢١.

(٢) خالد محمد خالد، رجال حول الرسول، القاهرة دار الكتب الحديثة، ١٩٦٨، ص ٥٢٢ - ٥٢٧، ٦١٧ - ٦١٨.

(٣) محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، سلسلة أحاديثه الاسبوعية، القاهرة. الاذاعة المرئية لجمهورية مصر العربية، في معرض تفسيره وخواطره الايمانية حول الآية رقم ٥٥ من سورة يوسف

هناك من الظروف التي يكون فيها تزكية المرء لذاته وإقدامه من تلقاء نفسه على تحمل تبعات القيادة من الأمور المحمودة له، بل من الأمور الواجبة عليه خاصة إذا أنس في نفسه القدرة على تحمل تبعاتها بكفاءة واقتدار، ولم يأنس في غيره مثل ذلك، كذلك الموقف الذي نشأ عن استشهاد أمراء الجيش الثلاثة في غزوة مؤتة الذين أمرهم رسول الله على الجيش تباعاً، فلو لم يقدم المسلمون خالد ابن الوليد للقيادة، لكان لزاماً عليه أن يتقدم هو من تلقاء نفسه، فالظرف جد خطير لا يحتمل أي تردد أو تأخير ممن يأنس في نفسه الكفاءة والاقتدار على تحمل تبعاته، بل إن الإصرار على الاصطفاء قد يكون في مثل تلك المواقف العصبية غباءً وتعنتاً مذموماً، ومن قبيل الأمور غير المرغوبة، ومع تسليمنا وإقرارنا بصحة التحفظ الذي أورده فضيلة أستاذنا محمد متولى الشعراوي، إلا أننا نرى أن الظرف والموقف كان بخلاف ذلك بالنسبة ليوسف عليه السلام، حيث كان هناك فاصل زمني يمتد لسبع سنوات كاملة يفصل بين الموقف الذي تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام والتوقيت المحدد للأزمة المشار إليها طبقاً لتأويل يوسف عليه السلام لرؤيا الملك ومن ثم انعدمت خطورة الظرف ودواعي الإلحاح التي قد تستوجب التعجيل أو المبادرة بتزكية النفس، فالقوم سوف يزرعون أولاً سبع سنين خضراً ثم بعد ذلك تأتي السبع الجداء المتخوف منها، والحل الوقائي معروف للملك ولن حوله وقدمه يوسف عليه السلام حال تأويله لرؤيا الملك، ومن ثم فأننا نقر بالمبدأ الذي أشار إليه فضيلة الشيخ الشعراوي أن هناك ظروفاً وأحوالاً استثنائية تستدعي من الفرد المبادرة بتزكية ذاته وتقدمه من نفسه لتحمل تبعات القيادة، ولاشك أن ذلك يتفق مع ذلك الأصل الإسلامي الكبير، وتلك القاعدة الفقهية المتعارف عليها من أن الضرورات تبيح المحظورات، وإن كنا نرى في ذات الوقت أن الظرف الذي تمت فيه الاصطفاءات الثلاثة من الملك ليوسف عليه السلام لم يكن يحمل في طياته ضرورة ملحة تستوجب من يوسف عليه السلام المبادرة بتزكية نفسه، وهذا عين ما حدث من يوسف عليه السلام، فلم يكن أمامه من خيار بعد أن صارت التزكية من قبل الملك واقعاً سوى أن يختار، ولقد اختار العمل الذي يأنس في نفسه القدرة على تحمل تبعاته بكفاءة واقتدار وفعالية، فهو لم يصطف نفسه أو يزكيها لدى الملك إنما الملك هو الذي اصطفاه وزكاه.

وأخيراً، وعلى ضوء ما سبق فنستطيع القول بأن الاصطفاء كشرط قيادي وإسلامي يتحقق للشخص المرشح للمنصب القيادي بتوافر أمرين:

**الأمر الأول :** ألا يكون هذا الشخص حريصاً على تولى القيادة، ويستدل على هذا بسلوكه اللفظي أو الفعلي.

**الأمر الثاني :** أن يتم اصطفاءه وتزكيته للقيادة من قبل القائد الأعلى.



## الشرط الثاني : الإعداد :

إن الفكر الإداري في العصر الحديث يكاد يجمع على أهمية وضرورة الإعداد والتهيئة المسبقة للقائد الإداري قبل أن يسند إليه القيام بمباشرة أعماله ومسئوليته القيادية، ويمكن أن نلاحظ هذا الاهتمام من جانب الشريعة الإسلامية إذا نحن تتبعنا سنة الله في اصطفاؤه لرسله وسنته في إعدادهم وتهيئتهم نفسياً، وعقائدياً، وبدنياً لتحمل تبعات ومسئوليات القيادة، وإذا كنا قد أخذنا بأن التأسى بهذا النهج الإلهي والقياس عليه هو منهجنا الرئيسى في استخلاص واستنباط مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، فإننا نستطيع أن نتبين من التحاكم إلى ذلك الهدى بأن الإعداد المسبق للقائد الإداري يعتبر من المقومات القيادية في الإسلام التي تؤهل المرء ليكون أهلاً لممارسة مهام رسالته بكفاءة وفاعلية، وشاهدنا في ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث والسنة النبوية:

### أولاً : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- «قل إني هداني ربي إلي صراط مستقيم» (١/١٦٦)
- «ألم يجدك يتيماً فأوى. ووجدك ضالاً فهدى. ووجدك عائلاً فأغنى» (٨٠-٥/٩٣)
- «ألم نشرح لك صدرك. ووضعنا عنك وزرك. الذي انقض ظهرك» (٢-٩٤)
- «اقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الإنسان من علق. اقرأ وربك الأكرم» (٣-١/٩٦)
- «يا أيها المزمل. قم الليل إلا قليلاً. نصفه أو انقص منه قليلاً. أورد عليه ورتل القرآن ترتيلاً. أنا سنلقي عليك قولاً ثقيلاً» (٥-١/٧٣)
- «وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً» (١١٣/٤)
- «سنقرئك فلا تنسى» (٦/٦٧)
- «وليسرك لليسرى» (٨/٦٧)

### ثانياً : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- (أ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام : «لأهب لك غلاماً ذكياً» (١٩/١٩)
- «وجعلني مباركاً أين ما كنت وأوصاني بالصلاة والزكاة ما دمت حياً وبراً بوالدتي ولم يجعلني جباراً شقياً. والسلام علي يوم ولدت ويوم أموت ويوم أبعث حياً ذلك عيسى ابن مريم قول الحق» (٣٤-٢١/١٩)
- «إن هو إلا عبدنا أنعمنا عليه وجعلناه مثلاً لبيبي إسرائيل» (٥٩/٤٣)



(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«قال رب اشرح لي صدري. ويسر لي أمري. واحلل عقدة من لساني يفقهوا قولي»

(٢٠ / ٢٥ - ٢٨).

«قال قد أوتيت سؤلك يا موسى، ولقد منّا عليك مرة أخرى إذا أوحينا إلي أمك ما يوحى» (٢٠ / ٣٦ - ٣٨).

«وألقيت عليك محبة مني ولتصنع علي عيني» (٢٠ / ٣٩)

«وقلت نفسا فنجيناك من الغم وفناك فتونا فلبثت سنين في أهل مدين ثم جئت علي قدر يا موسى واصطنعتك لنفسى» (٢٠ - ٤٠ - ٤١)

«ولما بلغ أشده واستوي آتيناه حكماً وعلماً» (٢٨ / ١٤)

(ج) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«وإذا ابتلي إبراهيم ربه بكلمات فاتمهن قال إني جاعلك للناس إماماً» (٢ / ١٢٤).

«واجتبه وهداه إلي صراط مستقيم» (١٦ / ١٢١).

«ولقد آتينا إبراهيم رشده من قبل وكنا به عالمين» (٢١ / ٥١)

(د) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

«ولما بلغ أشده آتيناه حكماً وعلماً» (١٢ / ٢٢)

(هـ) فى حق آدم عليه الصلاة والسلام :

«فإذا سويته ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين» (١٥ / ٢٩)

«وعلم آدم الاسماء كلها» (٢ / ٣١)

(و) فى حق طالوت عليه السلام :

«وزاده بسطة في العلم والجسم» (٢ / ٢٤٧)

وتزخر كتب السيرة والتراث بالعديد من الروايات عن الفترة التي سبقت بعثة المصطفى عليه الصلاة والسلام بدءاً من ولادته إلى يوم بعثته، وتنقل لنا تلك الكتب الكثير من الروايات عن الاعداد النفسى والبدنى لرسول الله إبان تلك الفترة، وقد وقفت حائراً إزاء هذه الكثرة فى الروايات، وإزاء تحفظات بعض الكتاب المسلمين على عدد من تلك الروايات، وخاصة رواية واقعة شق الصدر، ولقد أشفقت على نفسى أن انحاز إلى هذا الجانب أو ذاك، فاثرت السلامة فى النهاية، ورأيت الاكتفاء فيما يتعلق بالشواهد على الاعداد كمقوم من المقومات القيادية فى الإسلام، بالنصوص القرآنية

التي وردت في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام وغيره من الرسل والحكام والقادة الصالحين، أما فيما يتعلق بالروايات التي وردت بكتب السيرة والتراث حول هذا الخصوص، فقد رأيت الإشارة بالهامش إلى عدد من هؤلاء الكتاب الذين تحفظوا على هذه الروايات<sup>(١)</sup>، وكذلك إلى عدد من المصادر التي وردت بها هذه الروايات<sup>(٢)</sup>

وفي ذات الوقت فقد وجدت لزماً على أن أشير إلى عدد من النقاط في هذا الصدد ( أ ) أن الإعداد والتهيئة يعتبر سنة وأصلاً ثابتاً بالنسبة لكافة الرسل والأنبياء ومقوماً من مقوماتهم القيادية، وأن المصطفى عليه الصلاة والسلام لم يكن بدعاً من الرسل في ذلك، ومن ثم فإن مثل هذا الإعداد للمصطفى وتهيئته للرسالة من الأمور الثابتة المقطوع بها، وليست موضوعاً لأي تحفظ أو تشكك.

( ب ) أن تحفظات هؤلاء الكتاب إنما تنصب على بعض الروايات وعلى بعض الوقائع التي تعرضت لها كتب السيرة، والتراث، وليست تحفظات على الإعداد كمقوم من المقومات القيادية في الإسلام.

( ج ) أن التهيئة والإعداد السابق يكاد يكون سنة إسلامية ثابتة، حيث أن المشاهد في مجال العبادات أن التهيئة والإعداد السابق يكاد يكون من السنن الواجب الحرص عليها قبل أداء الفرائض، نلاحظ ذلك واضحاً في الصلاة، حيث يسبق الوقوف بين يدي الخالق سبحانه التطهر أولاً، ثم تأتي السنن القبلية بعد ذلك، وبعد هذا وذاك تأتي الفريضة. وكلنا يعرف أن من بين غايات العبادات أنها ترشدنا إلى المسلك القويم في المعاملات<sup>(٣)</sup>.

( د ) بخصوص الروايات الكثيرة حول واقعة شق الصدر وتحفظات البعض عليها، فإننا لا نرى وجوب الربط بينها وبين أية شرح الصدر (١/٨)، إذ أننا نعتقد أن شرح الصدر في الآية الكريمة كان من قبيل التهيئة والإعداد النفسي والمعنوي

(١) - عباس محمود العقاد، عبقرية محمد، القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٧.

- عبد الكريم الخطيب، النبي محمد، القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٧٦.

- محمد عبد الله السمان، أولو العزم من الرسل، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٨١.

(٢) - السيرة النبوية لابن هشام، ج ١ - ٤، سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق.

- محمد الفزالي (الشيخ)، فقه السيرة، القاهرة: دار الكتب الحديثة، ١٩٧٦.

- د. محمد بن محمد أبو شهبه، السيرة النبوية في ضوء القرآن الكريم والسنة، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٧٠.

- د. محمد سعيد رمضان البوطي، فقه السيرة، دمشق: غير مبين الناشر، ١٩٦٨.

- السيد محمود أبو الفيض المنوفى، سيرة سيد المرسلين، القاهرة: دار النصر، ١٩٦٤، ج ١ - ٢.

(٣) ومن الشواهد الدالة على ذلك الآية رقم ٤٥ من سورة العنكبوت والتي يقول سبحانه وتعالى فيها: «إن الصلاة تنهى عن الفحشاء والمنكر» وكأن من أهم غايات الصلاة النهي عن الفحشاء والمنكر، بل إن الباحث يرى أن من أهم غايات العظمى من العبادات، هو تأهيل وإعداد الفرد والجماعة المسلمة على المسلك السوى المستقيم في مجال المعاملات

لِلرَّسُولِ وَالْإِقْبَالَ عَلَى تَحْمِلِ تَبْعَاتِ الرِّسَالَةِ عَنْ رِضَا وَاطْمِئْنَانٍ، وَيَتَأَكَّدُ لَنَا ذَلِكَ الْمَعْنَى إِذَا اسْتَرْشَدْنَا بِالآيَةِ الْكَرِيمَةِ الْآخَرَى الَّتِي طَلَبَ فِيهَا مُوسَى عَلَيْهِ السَّلَامُ مِنْ رَبِّهِ أَنْ يَشْرَحَ لَهُ صَدْرَهُ، فَقَدْ جَاءَ هَذَا الطَّلَبُ مِنْهُ عِنْدَمَا أَمَرَهُ الْحَقُّ بِالذَّهَابِ إِلَى فِرْعَوْنَ الطَّاغِيَةِ حَالِ تَكْلِيفِهِ وَتَشْرِيفِهِ بِالرِّسَالَةِ (٢٠ / ٢٤ - ٢٥)، وَعَلَى ضَوْءِ ذَلِكَ يَتَضَحُّ لَنَا أَنَّ هُنَاكَ تَبَاعَدٌ فِي الْمَعْنَى الَّتِي تُشِيرُ إِلَيْهِ الْآيَةُ الْكَرِيمَةُ وَالْمَعْنَى الَّتِي تَرْمِي إِلَيْهِ وَاقِعَةُ شَقِّ الصَّدْرِ، حَيْثُ تَتَحَدَّثُ كَثِيرٌ مِنَ الرِّوَايَاتِ عَنْ أَنَّهُ كَانَ شَقًّا حَسِيًّا لِلصَّدْرِ، وَعَلَى ذَلِكَ يَصْبِحُ الرِّبْطُ بَيْنَهُمَا لَيْسَ لَهُ مَسْوُغٌ مُقْبُولٌ، وَأَنَّ الْأَدْعَى لِلْقَبُولِ هُوَ الرِّبْطُ بَيْنَ الْآيَتَيْنِ السَّابِقَتَيْنِ كَمَا قَدَّمْنَا، آيَةُ شَرْحِ الصَّدْرِ فِي حَقِّ مُحَمَّدٍ عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ الَّتِي يَقُولُ الْحَقُّ فِيهَا: «أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ» (١٤ / ١) - وَآيَةُ شَرْحِ الصَّدْرِ فِي حَقِّ مُوسَى عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ الَّتِي يَقُولُ الْحَقُّ سُبْحَانَهُ فِيهَا: «قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي» (٢٠ / ٢٥). فَالرِّبْطُ بَيْنَ الْآيَتَيْنِ أَدْعَى وَأَوْجِبُ مِنَ الرِّبْطِ بَيْنَ الْآيَةِ الْأُولَى وَواقِعَةِ شَقِّ الصَّدْرِ.

(هـ) أَنَّهُ بِالرَّغْمِ مِنْ تَحْفِظِ الْبَعْضِ عَلَى وَاقِعَةِ شَقِّ الصَّدْرِ، إِلَّا أَنَّنَا نَسْتَطِيعُ الْوُقُوفَ عَلَى عِدَدٍ مِنَ الْأَحَادِيثِ الَّتِي تُشِيرُ إِلَى وَقُوعِ مِثْلِ هَذَا الْإِعْدَادِ لِلْمُصْطَفَى عَلَيْهِ الصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ، وَمِنْ تِلْكَ الْأَحَادِيثِ قَوْلُهُ عَنْ نَفْسِهِ: «أَدْبَنِي رَبِّي وَنَشَأْتُ فِي بَنِي سَعْدِ بْنِ بَكْرٍ» (١).

وَمِنْ جَمَاعٍ مَا سَبَقَ مِنْ نَصُوصٍ وَشَوَاهِدٍ يَتَأَكَّدُ لَنَا أَنَّ الْإِعْدَادَ كَانَ سِمَةً أُسَاسِيَّةً ثَابِتَةً، اقْتَضَتْ حِكْمَةَ الْعَلِيمِ الْخَبِيرِ تَوَافُرَهَا فِي هَؤُلَاءِ الصَّفُوفِ مِنَ الْقَادَةِ الْعِظَامِ الَّذِينَ اخْتَارَهُمُ اللَّهُ لِقِيَادَةِ الْبَشَرِيَّةِ وَهَدَايَتِهَا إِلَى طَرِيقِ خَيْرِهَا وَسَعَادَتِهَا، وَقِيَاسًا عَلَى ذَلِكَ الْهَدْيِ الرَّبَّانِيِّ، وَمِنْ التَّحَاكُمِ إِلَى تِلْكَ النُّصُوصِ وَالشُّوَاهِدِ يَتَبَيَّنُ لَنَا مَدَى أَهْمِيَّةِ الْإِعْدَادِ كَمَقُومٍ مِنَ الْمَقُومَاتِ الْأَسَاسِيَّةِ التَّأْهِيلِيَّةِ الَّتِي لَا غِنَى عَنْ تَوَافُرِهَا فِي الْقَائِدِ الْإِدَارِيِّ الرَّشِيدِ فِي الْإِسْلَامِ.

وَمِنْ جَمَاعٍ مَا سَبَقَ مِنْ نَصُوصٍ وَشَوَاهِدٍ يَتَضَحُّ لَنَا عِدَّةُ أُمُورٍ تَتَعَلَّقُ بِالْإِعْدَادِ كَمَقُومٍ مِنَ الْمَقُومَاتِ الْقِيَادِيَّةِ فِي الْإِسْلَامِ، وَمِنْ تِلْكَ الْأُمُورِ:

( أ ) أَنَّ مَنَاطَ أَمْرِ تَأْهِيلٍ وَإِعْدَادِ الْأَفْرَادِ الْمُرْشَحِينَ لِلْقِيَادَةِ يَعُودُ أَصْلًا إِلَى رَبِّ الْأَمْرِ وَالْقَائِدِ الْإِدَارِيِّ الْأَعْلَى الَّذِي زَكَّى وَاخْتَارَ هَؤُلَاءِ الْأَفْرَادَ لِلْقِيَادَةِ.

( ب ) أَنَّ مَجَالَاتِ التَّأْهِيلِ وَالْإِعْدَادِ لِلأَفْرَادِ الْمُرْشَحِينَ لِلْقِيَادَةِ الْإِدَارِيَّةِ تَمْتَدُّ لِتَشْمَلَ بِصِفَةِ أُسَاسِيَّةٍ : التَّأْهِيلَ وَالْإِعْدَادَ الْفِكْرِيَّ وَالْعَقَائِدِيَّ، وَالتَّأْهِيلَ وَالْإِعْدَادَ النَفْسِيَّ

---

(١) سَبِيلُ الْهَدْيِ وَالرِّشَادِ فِي سِيرَةِ خَيْرِ الْعِبَادِ لِلْإِمَامِ مُحَمَّدِ بْنِ يُوسُفَ الصَّالِحِيِّ، مَرْجِعٌ سَابِقٌ، ج ٢، ص ١٢٦، نَقْلًا عَنْ الْخَصَائِصِ الْكُبْرَى، ج ١، ص ١٥٨

والمعنوى، كما أنها قد تمتد لتشمل كذلك التأهيل والإعداد البدنى والحسى،  
والتأهيل والإعداد المهنى، وشاهدنا على ذلك النصوص القرآنية التالية

١ - النصوص الدالة على الإعداد الفكرى والعقائدى

﴿وعلمك ما لم تكن تعلم﴾ (١١٣ / ٤)

﴿ووجدك ضالاً فهدى﴾ (٦ / ١٣)

﴿وإذ ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فاتمهن﴾ (١٢٤ / ٢)

٢ - النصوص الدالة على الإعداد النفسى والمعنوى

﴿ألم نشرح لك صدرك﴾ (١ / ٩٤)

﴿قال رب اشرح لى صدري﴾ (٢٥ / ٢٠)

٣ - النصوص الدالة على الإعداد الجسمى والحسى

﴿يا أيها المزمل قم الليل إلا قليلاً﴾ (١ / ٧٣)

﴿واحلل عقدة من لساني . يفقهوا قولى﴾ (٢٨ - ٢٧ / ٢٠)

﴿وزاده بسطة فى العلم والجسم﴾ (٢٤٧ / ٢)

٤ - ومن الآيات التى تشير إلى التأهيل والاعداد المهنى .

﴿وعلم آدم الأسماء كلها﴾ (٣١ / ٢)

﴿وزاده بسطة فى العلم والجسم﴾ (٢٤٧ / ٢)

(ج) أن إعداد وتأهيل القائد الإدارى وإن كان توقيت البدء فيه ، والشق الأكبر منه ،  
يتحتم إتمامه قبل ممارسة القائد الإدارى لمهام منصبه، إلا أن هذا الإعداد  
والتأهيل إنما يمثل عملية مستمرة، وأن استمرار هذا الإعداد والتأهيل ، كلما  
تزايدت العقبات أو التحديات التى تواجهه أو اتسع حجم مسئولياته، وعلى ذلك  
فإضافة أعباء جديدة وتكليف القائد الإدارى بمهام ومسئوليات أكبر وأخطر  
يستوجب إعداداً وتأهيلاً إضافياً يسبق مثل هذا التكليف، ويتناسب حجمه  
ومقداره مع خطورة وأهمية التكليف الإضافى، وتلحظ هذا المنهج فى تلك الآية  
الكريمة التى يأمر فيها الحق سبحانه رسوله بقيام الليل وترتيل القرآن، استعداداً  
وتوطئة لتلقى تكليفات جسام جديدة ، وهى كلمات الحق سبحانه، لرسوله :  
﴿يا أيها المزمل ، قم الليل إلا قليلاً ، نصفه أو انقص منه قليلاً. أو زد عليه ورتل القرآن  
ترتيلاً. إنا سنلقى عليك قولاً ثقيلاً﴾ (١ / ٧٣ - ٥).



وعلى ذلك ومن هدى تلك الآية نلاحظ أن حكمة الحكيم بخلقه وفى تدبيره، قد اقتضت أن يسبق التكليف إعداد وتأهيل، وأن يتوافق ويتناسب الإعداد والتأهيل مع خطورة وأهمية ذلك التكليف أو التشريف من رب العالمين لرسوله الأمين عليه الصلاة والسلام.

### الشرط الثالث : المنهجية :

والمنهجية من المنهج والمنهاج والنهج بمعنى الطريق الواضح<sup>(١)</sup> أو الطريق الواضح السهل<sup>(٢)</sup>

والمنهجية كأحد الشروط القيادية المطلوب توافرها حتى يتوافر للقائد الإدارى الكفاءة والفعالية فى قيادته وتوجيهه لأفراد جماعته نقصد بها ضرورة توافر المنهج أو المنهاج الواضح الذى يحدد بجلاء أسلوب أو كيفية أو طريقة تحقيق القائد للمبادئ والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته من قبل قائده الأعلى، فمعيار نجاح العمل القيادى ليس فى سمو الأهداف والغايات والقيم والمبادئ التى يسعى إليها القائد الإدارى، وإنما المعيار الحقيقى لنجاح العمل القيادى لأى قائد إدارى هو مدى نجاحه فى وضع هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادئ موضع التطبيق والتنفيذ.

ولا شك أن توافر المنهج الصحيح الواضح الذى يحدد للقائد الإدارى بجلاء وواقعية كيفية تحقيق هذه الأهداف والغايات والقيم والمبادئ يعد أحد المتطلبات الأساسية التى يكفل توافرها نجاح القائد الإدارى فى القيام بمهامه ومسئوليته القيادية بكفاءة وفعالية، وليست العبرة هنا فى توافر المنهج - أى منهج - ولكن العبرة بتوافر المنهج الصحيح المناسب الذى يكفل للقائد النجاح فى تحقيق المبادئ والقيم والأهداف والغايات المحددة له ولجماعته.

فالتحقيق فى عالم المثل والفضيلة، والتطلع للقيم العالمية والمبادئ السامية والدعوة لها أمر ميسور لكل من أراد فى كل زمان ومكان، ولا حرج على تلك التطلعات والدعوات، ولكن الصعوبة كل الصعوبة والتحدى الحقيقى يكمن فى توافر المنهج المناسب الذى يكفل الانتقال بتلك المثل والمبادئ والقيم والأفكار إلى عالم الوجود ودنيا الواقع وقبول الناس لها والالتزام بها، فكم من الأفكار السامية والقيم العالية ظلت سجينة فى الأذهان: لأنها لم تجد المنهج الذى يكفل لها الخروج إلى الواقع الحى

القاموس المحيط، ج ١، فصل النور والواو باب الجيم، ص ٢١٨

- تفسير القرآن الكريم للعلامة السيد عبد الله شبر - مراجعة د حامد حفى داود، القاهرة - دار احياء التراث

العربى، ١٣٧٧ هـ - ١٩٧٧ م، ص ١٤٠

المحسوس. وكم من المبادئ السامية ابروت واندثرت وخبت بعد أن لمعت وتوهجت، لأنها لم تجد المنهج المناسب الذي يكفل لها الدوام والاستمرار

ومن هنا كانت أهمية توافر المنهج المناسب كدليل عملي يوضح للقائد وللأفراد السبل والرسائل التي تكفل تحقيق تلك الأهداف والغايات وتطبيق تلك المبادئ والأفكار تطبيقاً سليماً يكفل لها البقاء والاستمرار، ولعلنا كثيراً مانسمع تلك العبارة بتناقضها فيما بيننا: «إن العبرة ليست بالكلام والأحلام، وإنما العبرة في كيفية تنفيذ هذا الكلام وتحقيق تلك الأحلام.

ولاشك أن المنهج القويم وسيلة لاغنى عنها لنجاح أى قائد في تحقيق الغايات والأهداف المناط به تحقيقها، فهذه الغايات والأهداف مهما سمت وعلت لاجدوى منها إن لم يصاحبها المنهج الصحيح الملائم الذي يوضح للقائد الأسلوب الصحيح والخطوات السليمة التي تكفل له وإجماعته الوصول إلى تلك الأهداف وتحقيق تلك الغايات، والإسلام مع تميزه بسمو غاياته وبنبيل مقاصده وعلو قيمه ومبادئه، فإنه فضلاً عن ذلك يتميز بمنهج واضح مستقيم يتلائم مع الواقع ويتفق مع الفطرة ويستجيب للمتغيرات، فهو حقاً منهج السمو والكمال الإنساني الذي تكفل بوضعه وتنزيله الحكيم العليم الخبير بخلقه وعباده، وتكفل عبده ورسوله المصطفى محمد بن عبد الله صلى الله عليه وسلم بتفسيره وبيانه وتطبيقه، فجعل من نفسه ومن مختلف دروب وألوان حياته وفي كافة لحظاته ترجمة أمينة ونموذجاً حياً مجسداً وواضحاً لهذا المنهج، فالتزم به قلباً وقالياً، وألزم به أهله وكان يقول للناس من حوله: خذوا عني مناسككم صلوا كما رأيتموني أصلي، ويحلو لكثير من الناس أن- يستشهدوا بحديث عائشة رضي الله عنها: «كان خلقه القرآن» للتدليل على عظمة خلق المصطفى عليه الصلاة والسلام، ولكنى أرى في هذا القول من عائشة رضي الله عنها أبلغ دليل على واقعية منهج القرآن، فضلاً عن علو وسمو مبادئه فقد تخلق الرسول بخلق هذا المنهج، والتزم وألزم نفسه وأهله به، فعاش بين الناس قراناً يمشى على الأرض- أرض الواقع والحياة- ونموذجاً توضيحياً مجسداً لكل المبادئ والقيم السامية التي جاء بها هذا المنهج، ولعل هذا المنهج العلمي الواقعي هو من أبرز ما يميز تلك الشريعة الإسلامية التي أنزلها الخالق على رسوله الأمين المبعوث رحمة للعالمين.

ولم تكن المنهجية سمة تميزت بها الشريعة الإسلامية وحدها، بل إنها كانت سمة عامة، وسنة ثابتة لم تتخلف، ميزت وصاحبت الشرائع المنزلة على كافة الرسل والأنبياء، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: ﴿وَلِكُلِّ جَعَلْنَا مِنْكُمْ شُرْعَةً وَمِنْهَا جَا﴾ (٤٨/٥)

ومن ذلك يتضح لنا أن المنهجية تعد أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام، قياساً على ذلك الهدى للرياني والبيان القرآني وسنة

الخالق سبحانه مع رسله قادة البشرية، وهداة الإنسانية، ويتأكد لنا ذلك من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «ونزلنا عليك الكتاب تبياناً لكل شيء وهدى ورحمة وبشرى للمسلمين» (٨٩/١٦)
- وهذا صراط ربك مستقيماً قد فصلنا الآيات لقوم يذكرون» (١٢٦/١)
- «إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم» (١/١٧)
- «وانزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه من الكتاب ومهيمناً عليه فاحكم بينهم بما أنزل الله» (٤٨/٥)
- «اليوم أكملت لكم دينكم وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام ديناً» (٣/٥)
- «ولقد جئناهم بكتاب فصلناه على علم هدى ورحمة لقوم يؤمنون» (٥٢/٧)
- «وانزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم» (٤٤/١٦)
- «ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كل مثل لعلمهم يتذكرون» (٢٧/٣٩)
- «وقرآناً عربياً غير ذي عوج لعلمهم يتقون» (٢٨/٣٩)
- «ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر» (١٥/٥٤)
- «إنا أنزلنا عليك الكتاب بالحق» (٤١/٣٩)
- «ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها» (٤٨/٤٥)
- «واستقم كما أمرت ولا تتبع أهوائهم» (١٥/٤٢)
- «فاستقم كما أمرت ومن تاب معك» (١١٢/١١)
- «وقرآناً فرقناه لتقرأه على الناس على مكث» (١٠٦/١٧)
- «وقال الذين كفروا لولا نزل عليه القرآن جملة واحدة كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً» (٣٢/٢٥)

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

«وآتيناها الإنجيل» (٢٧/٥٧)

«ومصدقاً لما بين يدي من التوراة ولأهل لكم بعض الذي حرم عليكم» (٥٠/٣)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

«وكتبنا له فى الألواح من كل شىء موعظةً وتفصيلاً لكل شىء؛ فخذها بقوة وأمر قومك يأخذوا بأحسنها» (١٤٥/٧)

«ثم آتينا موسى الكتاب تماماً على الذى أحسن وتفصيلاً لكل شىء وهدى ورحمة» (١٥٤/٦)

(ج) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

«إن هذا لفى الصحف الأولى \* صحف إبراهيم وموسى» (١٩-١٨/٨٧)

(د) فى حق عموم الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام.

«أولئك الذين آتيناهم الكتاب والحكم والنبوة» (٨٩/٦)

«واجتبناهم وهديناهم إلى صراط مستقيم» (٨٧/٦)

«فبعث الله النبيين مبشرين ومنذرين وأنزل معهم الكتاب» (٢١٣/٢)

«لكل جعلنا منكم شرعة ومنهاجا» (٤٨/٥)

ثالثاً: الأحاديث النبوية :

(أ) « أوتيت سبعة من المثاني والقرآن العظيم»

(ب) « مثل ما بعثنى الله به من الهدى والعلم كمثل الغيث الكثير أصاب أرضاً، فكانت منها طائفة طيبة قبلت الماء فأنبتت الكلأ والعشب الكثير، وكانت منها أجادب أمسكت الماء فنفع الله به الناس، فشربوا وسقوا وزرعوا، وأصاب منها طائفة أخرى، إنما هى قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت كلأ» (١) .

(ج) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم» (٢) .

(د) قول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «بعثت بالحنفية السمحة» (٣) .

ومن جماع ما سبق من نصوص القرآن وأحاديث المصطفى عليه الصلاة والسلام، وقياساً على الهدى الربانى والنور القرآنى وسنة الله مع رسل الحق وقادة الهدى والنور - يتبين لنا أن توافر المنهجية يعتبر شرطاً أساسياً من شروط القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، كما يتبين لنا عدة أمور وملاحظات تتعلق بالمنهجية.

(١) صحيح البخارى، ج١، كتاب العلم، ص ٢٢.

(٢) سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، ج٢، ص ١٢٩.

(٣) زاد المعاد فى هدى خير العباد، مرجع سابق، ج٢، ص ٢٩.



( أ ) وجوب تكامل تشريعات وأحكام المنهج المستحدث، مع أحكام وتشريعات المناهج السابقة، والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (٤٨/٥) في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام والآية (٥٠/٣) في حق عيسى عليه السلام.

وفيما يلي من هذه الآيات:

( أ ) «وأنزلنا إليك الكتاب بالحق مصدقاً لما بين يديه من الكتاب ومهيمناً. فاحكم بينهم بما أنزل الله» (٤٨/٥)

– «ومصدقاً لما بين يدي من التوراة ولأهل لكم بعض الذي حرم عليكم» (٤٨/٥)

(ب) إن تعدد الشرائع والمناهج لا يعنى تزامنها فالشريعة الأخيرة تحل محل الشريعة السابقة، ولها القوامة والهيمنة عليها والدليل على ذلك نستخلصه من الآية (٤٨/٥) في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، والآية (٥٠/٣) في حق عيسى عليه السلام، وقد سبق ذكرهما في البند (أ).

(ج) أن المنهج كلما كان علماً شمولياً، كان من الأفضل اتباع التدرج في إصدار تشريعاته وأحكامه، أن يكون هنا التلازم بين تلك التشريعات والأحكام ومتطلبات الأحداث والوقائع الجارية أولاً بأول، وأن تكون تلك التشريعات والأحكام مرتبطة بضرورات واقعية وعملية، فمثل هذا التدرج في التشريع وارتباطه بالضرورات العملية لواقع الحياة اليومية تجعل تلك التشريعات والأحكام المنهجية أدعى للفهم الدقيق والاستيعاب الصحيح من قبل القائد أولاً والتابعين ثانياً، ومن ثم تساعد القائد على حسن التوجيه والمتابعة وتساعد التابعين على الالتزام الواعي والتنفيذ الصحيح، والدليل على ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام .

– «وقرآنًا فرقناه لتقرأه على الناس على مكث» (١٧/١٠٦)

– «وقال الذين كفروا لولا أنزل عليه القرآن جملة واحدة كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً» (٢٥/٢٢)

( د ) إن المنهج يجب أن يقتصر على تقديم الأمثلة والقواعد والأصول العامة وأن ينأى عن التفصيل الممل أو التقصير المخل في تشريعاته وأحكامه، وإن تقديم الأمثلة والنماذج خير معين على ذلك، والدليل على هذا نستخلصه من الآيات التالية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

– «ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كل مثل لعلمهم يتذكرون» (٢٤/٢٧)

– «ولقد صرفنا للناس من هذا القرآن من كل مثل فأبى أكثر الناس إلا كفوراً» (١٧/٨٩)

- «ولقد صرفنا في هذا القرآن للناس من كل مثل وكان الإنسان أكثر شئء جدلاً» (٥٤/١٨)
- «ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كل مثل ولئن جئتهم بأية ليقولن الذين كفروا إن أنتم إلا مبطلون» (٥٨/٣٠)

(هـ) يجب أن يميز المنهج ببسر لغته ووضوح وبساطة أحكامه وتشريعاته والدليل على ذلك نستخلصه من الآيتين التاليتين:

- «ولقد يسرنا القرآن للذكر فهل من مدكر» (١٥/٥٤)
- «قرآناً عربياً غير ذي عوج لعلهم يتقون» (٢٨/٣٩)
- (و) إن للقائد دوراً أساسياً في بيان المنهج وتفسير وتوضيح أحكامه وتشريعاته للتابعين، ومن ثم حثهم على العمل بمقتضى تلك الأحكام والتشريعات، والدليل على ذلك نستطيع استخلاصه من الآيتين التاليتين في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

- «وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم» (٤٤/١٦)
- «وقرآنًا فرقناه لتقرأه على الناس على مكث» (١٠٦/١٧)
- (ز) وجوب التزام القائد بالمنهج الذي يدعو إليه وأن يلزم نفسه وأسرته بأحكامه وتشريعاته، وإن هذا الالتزام يعد أمراً جوهرياً وضرورياً نلمس هذا واضحاً من الآيات التالية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام.

- «ثم جعلناك على شريعة من الأمر فاتبعها» (٤٨/٤٥)
- «واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم» (١٥/٤٢)
- «فاستقم كما أمرت ومن تاب معك» (١١٢/١١)

تلك هي المنهجية في الإسلام، التي تعد من أبرز الشروط القيادية الواجب توافرها لنجاح القائد الإداري الرشيد، ولقد تميز المنهج الإسلامي وعلا على غيره من المناهج، وحق له أن يميز وأن يعلو، فهو المنهج الإلهي الخاتم الذي أنزله الله على الرسول الخاتم، ليكون نبزاساً ودليلاً عملياً يهتدى به الإنسان في كل مكان وزمان إلى أن يرث الله الأرض وما عليها

الشرط الرابع : التأيد :

إن تأييد القائد الإداري الأعلى للقيادات الإدارية الأقل يعتبر دعامة من الدعائم الأساسية التي لاغنى عن توافرها لنجاح تلك القيادات، وتلك بديهية منطقية، فالقائد

الإدارى الأعلى هو الذى اختار وزكى تلك القيادات للقيادة<sup>(١)</sup>، وهو الذى أعدهم وأهلهم لمباشرة المسئوليات القيادية، وهو الذى حدد لكل منهم اختصاصاته وأهدافه وغاياته، وهو الذى خول تلك القيادات السلطات اللازمة لهم لمباشرة تلك الاختصاصات، وتحقيق هذه الأهداف والغايات، وعلى ضوء كل ذلك فليس من المتصور أن ينجح أى قائد إدارى مهما بلغت كفاءته فى القيادة- فضلاً عن أن تتعقد له تلك القيادة أصلاً- بغير معونة وتأييد من القائد الإدارى الأعلى، فنشأة القيادة أى قيادة واستمرارها رهن بتوافر تأييد القائد الإدارى الأعلى لتلك القيادة، ومن البدهى ان حاجة القائد الإدارى لتأييد ومعونة قائده الأعلى تكون كبيرة خلال تلك الفترة الحرجة التى تعقب مباشرته مهام منصبه القيادى الجديد، فما أكثر التحديات والعقبات التى تواجه القائد الإدارى فى مستهل قيادته لأى جماعة من الجماعات، وما أشد حاجة القائد الإدارى إلى تأييد ومعونة قيادته العليا له إبان تلك الفترة الحرجة، ومن هنا كان توافر مثل هذا التأييد- ومنذ اللحظة الأولى- مطلباً أساسياً لنشأة ونجاح أى قيادة إدارية، فبدون توافر هذا التأييد لا يتصور أن تتعقد القيادة لأى قائد إدارى فضلاً عن أن تستمر له القيادة بمعزل عن تأييد قائده الأعلى.

ولقد أشارت بعض المراجع إلى أهمية تأييد القيادة العليا، وجعلت منه القاعدة الأساسية التى تركز عليها كافة دعائم ومقومات نجاح أى قائد إدارى<sup>(٢)</sup>.

وإذا أخذنا بمنهج التحاكم إلى هدى الإسلام والقياس على سنة وتدبير الخبير الحكيم فى اختياره وإعداده لهؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء، نجد أن التأييد كان دائماً سنة ثابتة، ودعامة من الدعائم والركائز الأساسية التى قامت عليها القيادة الادارية الرشيدة لهؤلاء الأنبياء والرسل الكرام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «من كان يظن أن لن ينصره الله فى الدنيا والآخرة فليمدد بسبب إلى السماء ثم ليقطع فلينظر هل يذهبن كيده ما يغيث» (١٥/٢٢)

- «إلا تنصروه فقد نصره الله» (٤٠/٩)

- «وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً» (١١٣/٤)

- «والله يعصمك من الناس» (٦٧/٥)

(١) انطلاقاً من التحاكم إلى اشتراطى الاصطفاء والإعداد، بقية المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية.

(٢) أنظر مطبوعات مكتب العمل الدولى. I.L.O. الخاصة ببرامج تدريب المشرقيين وترجمتها باللغة العربية، وخاصة البرنامج الأول - العلاقات الإنسانية- الصادرة عن مصلحة الكفاية الانتاجية والتدريب المهنى، القاهرة - وزارة الصناعة.

- «وما رميت إذ رميت ولكن الله رمى» (١٧/٨)
- «هو الذى أيدك بنصره وبالمؤمنين» (٦٢/٨)
- «ولولا أن ثبتناك لقد كدت تركن إليهم شيئا قليلا» (٧٤/١٧)
- «سبحان الذى أسرى بعبده ليلا من المسجد الحرام إلى المسجد الأقصى الذى باركنا حوله لنريه من آياتنا إنه هو السميع البصير» (١/١٧)
- «إنا كفيناك المستهزئين» (٩٥/١٥)
- «كذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلا» (٣٢/٢٥)
- «ولقد آتيناك سبعا من المثاني والقرآن العظيم» (٨٧/١٥)
- «فالأذين آمنوا به وعزروه ونصروه واتبعوا النور الذى أنزل معه أولئك هم المفلحون» (١٥٧/٧)
- «وينصرك الله نصرا عزيزا» (٣/٤٨)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

«وآتينا عيسى بن مريم البينات وأيدناه بروح القدس» (٨٧/٢)

«إنى قد جئتكم بآية من ربكم أنى أخلق لكم من الطين كهيئة الطير فأنفخ فيه فيكون طيرا بأذن الله، وأبرى الأكمة والأبرص وأحى الموتى بإذن الله وأنبتكم بما تأكلون وما تدخرون» (٤٩/٣)

«وإذ كففت بنى إسرائيل عنك إذ جتتهم بالبينات» (١١٠/٥)

«ويكلم الناس فى المهد» (٤٦/٣)

«وجعلنا ابن مريم وأمه آية» (٥٠/٣٣)

«إن الله يشرك بيبى مصدقا بكلمة من الله» (٣٩/٣)

«وإذ أوحيت إلى الخواريين أن آمنوا بى وبرسولى» (١١١/٥)

«فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصارى إلى الله» (٥٢/٣)

«قال الخواريون نحن أنصار الله» (٥٢/٣)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

«وإذا استسقى موسى لقومه فقلنا اضرب بعصاك الحجر فانفجرت منه اثنتا عشرة عينا» (٦٠/٢)



﴿فأوحينا إلى موسى أن اضرب بعصاك البحر، فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم﴾  
(٦٣/٢٦)

﴿ووهبنا له من رحمتنا أخاه هارون نبياً﴾ (٥٣/١٩)

﴿قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لكما سلطاناً فلا يصلون إليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون﴾ (٣٥/٢٨)

﴿ونصرناهم فكانوا هم الغالبين﴾ (١١٦/٢٧)

﴿والقيت عليك محبة منى ولتصنع على عيني﴾ (٣٩/٢٠)

﴿قل رب اشرح لي صدري \* ويسر لي أمري﴾ (٢٦-٢٥/٢٠)

﴿واحلل عقدة من لساني \* يفقهوا قولي﴾ (٢٨-٢٧/٢٠)

﴿قال قد أريت سؤالك يا موسى﴾ (٣٦/٢٠)

(ج) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

﴿قلنا يانار كوني برداً وسلاماً على إبراهيم﴾ (٦٩/٢١)

﴿وآرادوا به كيداً فجعلناهم الأخسرين﴾ (٧٠/٢١)

﴿ونجيناه لوطاً إلى الأرض التي باركنا فيها للعالمين﴾ (٧١/٢١)

﴿وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه﴾ (٨٢/٦)

(د) في حق نوح عليه الصلاة والسلام:

﴿فكذبوه فأنجيناه والذين معه في الفلك، وأغرقنا الذين كذبوا بآياتنا﴾ (٦٤/٧)

﴿واصنع الفلك بأعيننا ووحينا﴾ (٢٧/٢٣)

(هـ) في حق هود عليه الصلاة والسلام :

﴿فأنجيناه والذين معه وقطعنا دابر الذين كذبوا بآياتنا﴾ (٧٢/٧)

(و) في حق لوط عليه الصلاة والسلام:

﴿ولوطاً آتيناه حكماً وعلماً ونجيناه من القرية التي كانت تعمل الغيائث﴾ (٧٤/٢١)

(ز) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام :

﴿وهم بها لولا أن رأى برهان ربه كذلك لنصرف عنه السوء والفحشاء﴾ (٢٤/١٢)

﴿فاستجاب له ربه فصرف عنه كيدهم﴾ (٣٤/١٢)

(ح) في حق داود عليه الصلاة والسلام .

«ولقد آتينا داود منا فضلاً ياجبال أوبى معه والطير وألنا له الحديد» (١٠/٣٤)

«وشددنا ملكه وآتيناه الحكمة وفصل الخطاب» (٢٠/٣٨)

(ط) فى حق سليمان عليه السلام :

«وقال يأيها الناس علمنا منطق الطير وأوتينا من كل شيء، إن هذا لهو الفضل المبين»  
(١٦/٢٧)

«وسليمان الريح غدوها شهر ورواحها شهر وأسلنا له عين القطر ومن الجن من يعمل بين يديه بإذن ربه» (١٢/٣٤)

(ى) فى حق نبي القرنين عليه السلام:

«إنا مكنا له فى الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً» (٨٤/١٨)

(ك) فى حق عموم الرسل :

«أنا لنصر رسلكم والذين آمنوا فى الحياة الدنيا ويوم يقوم الأشهاد» (٥١/٤٠)

«ولقد سبقنا كلمتنا لعبادنا المرسلين إنهم لهم المنصورون» (١٧٢ - ١٧١/٣٧)

«حتى إذا استنفس الرسل وظنوا أنهم قد كذبوا جاءهم نصرنا» (١١٠/١٢)

«إذا أخذ الله ميثاق النبي لما آتيتكم من كتاب وحكمة ثم جاءكم رسول مصدق لما معكم لتؤمنن به ولتنصرنه قال: أقررتم وأخذتم على ذلكم إصري، قالوا أقررنا قال فاشهدوا وأنا معكم من الشاهدين» (٨١/٣)

«ولما يأتكم مثل الذين خلوا من قبلكم، مستهم الباساء والضراء وزلزلوا حتى يقول الرسول والذين آمنوا معه متى نصر الله ألا إن نصر الله قريب» (٢١٤/٢)

«كتب الله لأغلبن أنا ورسلي إن الله قوى عزيز» (٢١/٥٨)

ثالثاً: الأحاديث النبوية :

( أ ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ما من الأنبياء نبي إلا أعطى ما مثله آمن عليه البشر، وإنما كان الذى أوتيته وحياً أوحاه الله اليّ ، فأرجو أن أكون أكثرهم تابعاً يوم القيامة»<sup>(١)</sup>

( ب ) قال صلى الله عليه وسلم: «أعطيت خمساً لم يعطهن أحد من قبلى: نصرت بالرعب مسيرة شهر، وجعلت لى الأرض مسجداً وطهوراً، فأيما رجل من أمتى أدركته الصلاة فليصل، وأحلت لى الغنائم ولم تحل لأحد قبلى، وأعطيت الشفاعة، وكان النبي يبعث إلى قومه خاصة وبعثت إلى الناس عامة»<sup>(٢)</sup>

(١) صحيح البخارى، ج٢، كتاب فضائل القرآن، باب نزول الوحي وأول ما نزل، ص٢٢٤.

(٢) صحيح البخارى، ج١، كتاب التيمم، ص٧٠.

(ج) قال عليه الصلاة والسلام: «إني رسول الله، ولست أعصيه، وهو ناصري»<sup>(١)</sup>

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا أن نصر الله وتأييده لهؤلاء القادة العظام والرسل الكرام كان سمة أساسية وسنة ثابتة لم تتخلف أقتضتها حكمة العليم الخبير، ومن ثم يتبين لنا مدى أهمية النصرة والتأييد كمقوم من المقومات القيادية الأساسية التي لاغنى عنها لنجاح القائد الإداري في الإسلام.

وأخيراً فإننا نود أن نشير إلى أنه على ضوء ذلك الهدى الرباني تلك النصوص القرآنية نستطيع أن نستخلص بعض الأمور المتعلقة بالتأييد والنصرة كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام منها:

( أ ) أن التأييد والنصرة من قبل السلطة العليا لا تعنى سلبية القائد أو تواكله، بل على القائد أولاً أن يغير ويجاهد ويستنفذ غاية جهده وطاقاته وسلطاته في علاج الموقف الذي يواجهه، فإن استعصى عليه أن يواجه الموقف وحده كان له عندئذ أن يطلب النصرة والتأييد وكان حقاً على قائده الأعلى أن يشد من أزره وينصره وشاهدنا على ذلك الآية (١١٠/١٢) والآية (٢١٤/٢) وهما في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام بوفيا يلي نص هاتين الآيتين:

– «حتى إذا استهزئ الرسل وظنوا أنهم قد كذبوا جاءهم نصرنا» (١١٠/١٢)

– «ولما يأتكم مثل الذين خلوا من قبلكم، مستهم البأساء والضراء وزلزلوا حتى يقول الرسول والذين آمنوا معه متى نصر الله ألا إن نصر الله قريب» (٢١٤/٢)

( ب ) أنه وإن كان الأصل في النصرة والتأييد إنما يأتي من قبل القائد الأعلى إلا أن هذا النصر قد يأتي من قبل زملاء القائد وأقرانه وشاهدنا على ذلك الآية (٨١/٣) في حق عموم الرسل، والآية (٢٩/٣) في حق نصرة عيسى عليه السلام بتصديق يحيى عليه السلام له، والآية (٢٥/٢٨) في حق موسى عليه السلام ونصرة أخيه هارون عليه السلام له، وفيما يلي نص هذه الآيات:

– «وإذا أخذ الله ميثاق النبيين لما آتيتكم من كتاب وحكمة ثم جاءكم رسول مصدق لما معكم لتؤمنن له ولتنصرنه قال أقررتم وأخذتم على ذلكم إصري، قالوا أقررنا قال فاشهدوا وأنا معكم من الشاهدين» (٨١/٣)

– «فنادته الملائكة وهو قائم يصلي في المحراب أن الله يشرك بيحيى مصدقاً بكلمة من الله وسيداً وحسبوا نبياً من الصالحين» (٣٩/٣)

(١) صحيح البخاري، ج٢، كتاب الشروط باب الشروط في الجهاد والمصالحة، ص١١٢.

– تفسير ابن كثير، ج٤، ص١٩٦

- «قال سنشد عضدك بأخيك ونجعل لك سلطاناً فلا يصلون إليكما بآياتنا أنتما ومن اتبعكما الغالبون» (٢٨/٣٥)

- كما أن النصر قد يأتى من قبل المرعوسين للقائد والتابعين له، وشاهدنا على ذلك الآية (١٥٧/٧) فى حق المصطفى ونصرة الأنصار له، وكذلك الآية (١١١/٥) - والآية (٥٢/٣) والآية (٥٢/٣) فى حق عيسى عليه السلام ونصرة الحواريين له، وفيما يلى نص هذه الآيات:

- «فالذين آمنوا به عزروه ونصروه واتبعوا النور الذى أنزل معه أولئك هم المفلحون» (١٥٧/٧)  
- «وإذا أوحيت إلى الحواريين أن آمنوا بى وبرسولى قالوا آمنا واشهد بأننا مسلمون» (١١١/٥)  
- «فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصارى إلى الله قال الحواريون نحن أنصار الله آمنا واشهد بأننا مسلمون» (٥٢/٣)

- «إنا آمنا بما أنزلت واتبعنا الرسول فاكتبنا مع الشاهدين» (٥٢/٣)

وعلى القائد أن يختار الجهة التى يلجأ إليها ويستعين بنصرتها وتأييدها له طبقاً للموقف الذى يواجهه وظروف ومتطلبات ذلك الموقف، فقد يكون الموقف هيناً يكفى فيه شيئاً من المثابرة والمؤازرة والتأييد من جانب المرعوسين، وقد يحتاج علاج الموقف الاستعانة بتجارب وخبرات بعض الزملاء ممن سبق لهم مواجهة تلك المواقف وانتصروا عليها، وقد يكون الموقف من الخطورة أو التعقيد بحيث يتحتم فيه طلب العون والنصرة والتأييد من قبل القائد الأعلى، وهذا القائد الأعلى بما له من سلطات ونفوذ يتعدى نفوذ القائد وأقرانه، فمثلاً عن المرعوسين والتابعين هو المصدر الرئيسى لأى دعم وتأييد يحتاج إلى نصرة وتأييد قائده الأعلى فى مبتدأ أمره مع قيادة أى جماعة من الجماعات، وكذلك فى أوقات المحن والأزمات.

ويتخذ هذا التأييد صوراً وأشكالاً متعددة يتوقف نوع وشكل التأييد ومداه طبقاً للموقف الذى يواجهه القائد وعلى طبيعة ونوع العلاقات التى تربطه بقائده الأعلى، فقد يتم هذا التأييد فى شكل:

(أ) تأييد معنوى غير مادى: ومن الأمثلة الدالة عليه الآية (٢٢/٢٥) والآية (٧٤/١٧) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، والآية (٣٩/٢٠) والآية (٢٥/٢٠) فى حق موسى عليه السلام، والآية (٨٢/٦) فى حق إبراهيم عليه السلام والآية (٢٤/١٢) والآية (٢٤/١٢) فى حق يوسف عليه السلام والآية (١١١/٥) فى حق عيسى عليه السلام وفيما يلى نص هذه الآيات:

- «وكذلك لنثبت به فؤادك ورتلناه ترتيلاً» (٢٢/٢٥)



- ﴿ ولولا أن ثبتناك لقد كدت تركن إليهم شيئاً قليلاً ﴾ (٧٤/١٧)
- ﴿ وألقيت عليك محبة منى ولتصنع على عيني ﴾ (٣٩/٢٠)
- ﴿ قال رب اشرح لي صدري ﴾ (٢٥/٢٠)
- ﴿ وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه ﴾ (٨٢/٦)
- ﴿ وهم بها لولا أن رأى برهان ربه كذلك لنصرف عنه السوء والفحشاء ﴾ (٢٤/١٢)
- ﴿ فاستجاب له ربه فصرف عنه كيدهم ﴾ (٣٤/١٢)
- ﴿ وادأوحيت إلى الخواريين أن آمنوا بي وبرسولي قالوا آمنا واشهد بأننا مسلمون ﴾ (١١١/٥)

(ب) تأييد مادي وحسي ومن الأمثلة الدالة عليه:

- ١- في حق عيسى عليه السلام :  
﴿ إني قد جئتكم بآية من ربكم أنى أخلق لكم من الطين كهيئة الطير فأنفخ فيه فيكون طيراً ياذن الله، وأبرئ الأكمة والأبرص وأحيى الموتى بإذن الله وأنبئكم بما تاكلون وماتدخرون ﴾ (٤٩/٣)
- ٢- في حق موسى عليه السلام :  
﴿ وادأستسقى موسى لقومه فقلنا اضرب بعصاك الحجر فانفجرت منه اثنتا عشرة عينا ﴾ (٦٠/٢)  
﴿ فأوحينا إلى موسى أن اضرب بعصاك البحر، فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم ﴾ (٦٣/٢٦)
- ٣- في حق إبراهيم عليه السلام :  
﴿ قلنا يا نار كوني برداً وسلاماً على إبراهيم ﴾ (٦٤/٢١)
- ٤- في حق نوح عليه السلام :  
﴿ فكذبوه فأنجيناه والذين معه فى الفلك، وأغرقنا الذين كذبوا بآياتنا ﴾ (٦٩/٧)
- ٥- في حق سليمان عليه السلام :  
﴿ وسليمان الريح غدوها شهرٌ ورواحها شهرٌ وأسلنا له عين القطر ومن الجن من يعمل بين يديه بإذن ربه ﴾ (١٢/٣٤)

والأمثلة على التأييد المادى كثيرة ونحن لانريد أن نعقد مقارنة أو مفاضلة بين التأييد المعنوى والتأييد المادى، الذى حظى به أى من هؤلاء الرسل الكرام والقادة

العظام، فتلك الآيات أو المؤازرة الحسية أو المعنوية التي نالها أولئك الرسل من قبل المولى عز وجل ليست غاية في حد ذاتها إنما هي وسيلة لتعين الرسول على تحقيق رسالته عندما يكون الموقف يفوق طاقاته وقدراته، فإذا ماتمكن الرسول من تحقيق الرسالة التي كلف بها من قبل الله، سواء اضطره الجهد أو الموقف إلى طلب العون المادى أو المعنوى من قبل موله أم لم يضطره لذلك، فقد أوفى بعهده مع الله واستحق الأجر والثناء من موله .

## الفصل السابع

المقومات السلوكية القيادية الإسلامية





## الفصل السابع

### المقومات السلوكية القيادية الإسلامية

تناولنا فى الفصلين السابقين تلك المقومات والشروط القيادية التى تهيبىء الفرد وتكسبه الصلاحية والأهلية للقيادة الإدارية الرشيدة، وهى تلك الشروط والمقومات التى تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم التى توضح سنة وتدبير الخالق سبحانه فى اصطفاؤه وإعداده لهؤلاء الرسل الكرام و القادة العظام الذين اختارهم الله عن علم وحكمة لقيادة وهداية الإنسان، وكذلك من خلال التحاكم والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام، ونتناول فى هذا الفصل المقومات القيادية السلوكية للقائد الإدارى الرشيد فى الإسلام، وهى تلك المقومات التى تكسب القائد الإدارى القدرة على تحقيق الغايات والأهداف الموضوعة له ولجماعته بكفاءة عالية وفعالية، كما تكسبه القدرة على مواجهة التغيرات والتطورات فى الظروف البيئية المحيطة به، ومن ثم تكفل له الاستمرار فى القيادة، ولقد تم الوقوف على تلك المقومات أيضا من خلال التحاكم إلى هدى القرآن والاسترشاد بسنة وسيرة الرسول عليه الصلاة والسلام.

وفيما يلى تلك المقومات السلوكية التى أمكننا الوقوف عليها:

- المقوم السلوكى الأول: القدوة .
- المقوم السلوكى الثانى: التعليم .
- المقوم السلوكى الثالث: الشورى .
- المقوم السلوكى الرابع: الاجتهاد .
- المقوم السلوكى الخامس: العزيمة .
- المقوم السلوكى السادس: الموضوعية .
- المقوم السلوكى السابع: الواقعية .
- المقوم السلوكى الثامن: الرحمة .
- المقوم السلوكى التاسع: الصبر .
- المقوم السلوكى العاشر: التوكل .
- المقوم السلوكى الحادى عشر: المهابة .

وسوف نتناول فيما يلى تلك المقومات السلوكية القيادية، والنصوص القرآنية الدالة عليها والشواهد من السنة والسيرة النبوية.

## المقوم السلوكى الأول : القدوة :

إن فعل رجل فى ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل ، نعم أن تلك العبارة الماثورة صادقة إلى حد كبير، فبالأعمال لا بالأقوال يكون تأثير الرجل فى الرجال، فینال احترامهم وتقديرهم، ويكون له المهابة والمكانة لديهم والتأثير فيهم، أما القول بلا فعل فعلى العكس من ذلك تماماً، فالذين يؤثرون العناية بالكلام على حساب العناية بالأعمال والأفعال لا وزن ولا حول لهم ولا باع فى توجيه وقيادة الرجال والتأثير عليهم، والقائد لا يكون قائداً إلا إذا قرن القول بالعمل وجعل من نفسه قدوة ومثالاً وألزم نفسه ونويه بما يلزم به مرعوسيه وتابعيه، فلكى يلتزم الآخرون بفعل مايقول القائد فيجب على هذا القائد أن يلزم نفسه فعل مايقول أولاً: فإذا أقدم على ذلك أقدم المرعوسون والتابعون على الاقتداء به، وكانوا لأوامره ونواهيه أطوع، ولكلامه أسمع، وازدادت مكانته لديهم وتأثيره فيهم، ودانت له القيادة، فالقيادة هى التأثير وملاك الأمر فى التأثير هو القدوة، ومما يجدر الإشارة إليه أن المعنى اللغوى للقيادة انما يحمل فى طياته معنى القدوة وضرب المثل والمبادرة من جانب القائد أولاً، فالقيادة تكون من أمام، وهى بخلاف السوق الذى يكون من خلف<sup>(١)</sup>، ولعل فى هذه التفرقة الدقيقة يكمن الفرق الجوهرى والأساسى بين القيادة والرئاسة، فالرئيس لايهتم بالقدوة ويمارس تأثيره على مرعوسيه بعيداً عن القدوة معتمداً على سلطاته الرسمية وما خولته له اللوائح والقوانين من سلطات جزائية، فهو يفرض قراراته وأوامره فرضاً على مرعوسيه، ويسوقهم سوقاً إلى تحقيق أهدافه ورغباته، أما القائد الإدارى الرشيد فهو لا يركن إلى تلك السلطة الرسمية، وذلك التأثير المستمد من التلويح بالوعد والوعيد، وإنما يستمد تأثيره ومكانته لدى مرعوسيه من خلال القدوة وضرب المثل والزام نفسه بما يلزم به مرعوسيه ومطابقة فعله قوله، بمثل هذا تكون القيادة وبمثل هذا تدوم وتبقى، فالأفراد يأسرهم ويؤثر فيهم فعل القائد أكثر مما يأسرهم ويؤثر فيهم قول القائد مهما بلغت بلاغته ومهما علت به فصاحته، فالقول البليغ والبيان الفصيح، والألفاظ المنمقة والعبارات الطنانة التى ألفها واعتادها بعض القادة الإداريين اذا لم تقترن بالعمل كانت مدعاة لسخرية المرعوسين والاستهزاء، فتخبو هيبة القائد من النفوس، ويتلاشى تأثيره فى تابعيه، ومن هنا كانت القدوة تعد من أهم مقومات القائد الإدارى، ومن هنا كان حرص الاسلام على التأكيد على ضرورة التزام الرسل الكرام بالقدوة منهجاً وسلوكاً لهم يلتزمون به ويلزمون أهليهم ونوحيهم بضرب المثل والمبادرة بالأعمال والأفعال قبل المبادرة بالأقوال، فمن الماثور عن الرسول الكريم عليه الصلاة والسلام قوله لأصحابه وتابعيه، «خذوا عني مناسككم». «صلوا كما رأيتموني أصلي» وهكذا تكون القدوة، وهكذا تعلم منه

(١) القاموس المحيط، ج ١ . باب الدال، فصل القاف، من ٢٤٣

أصحابه وتعلموا على يديه ﷺ، فقدموا للإنسانية أعظم النماذج القيادية، ومن تلك النماذج المضيئة الفاروق عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وكتب السيرة والتراث غنية بمواقفه المشرقة، وكيف أنه كان هو وأهله وذووه القدوة للمسلمين، فالماثور عنه رضى الله عنه أنه لم يلزم المسلمين بأمر إلا كان ملزماً به نفسه وآله وذويه أولاً، فإن طاقوه والتزموه ألزم به عامة المؤمنين، بمثل هذا كانت القيادة الرشيدة فى الإسلام، ومثل هذا كان عمر الفاروق نموذجاً رائعاً لتلاميذ تلك المدرسة الذين تعلموا على يد المصطفى عليه الصلاة والسلام.

ولقد حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهمية القدوة كمقوم من أهم المقومات القيادية الواجب أن يتصف بها القائد الإدارى الرشيد فى سلوكه وتصرفاته، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى نصوص آيات القرآن الكريم والاسترشاد بهدى وسنة رسولنا العظيم، وشاهدنا على هذا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية

**أولاً : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :**

- «لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر» (٤١ / ٢٢)

- «قل إن كنتم تحبون الله فاتبعونى يحببكم الله» (٣١ / ٢)

- «قل إنى أمرت أن أكون أول من أسلم» (١٤ / ٦)

**ثانياً : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :**

( أ ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام :

«إن هو إلا عبدأ أنعمنا عليه وجعلناه مثلاً لبنى إسرائيل» (٥٩ / ٤٣)

( ب ) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«ومن قبله كتاب موسى إماماً ورحمة» (١٢ / ٤٦) (١٧ / ١١)

( ج ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«قد كانت لكم أسوة فى إبراهيم والذين معه» (٤ / ٨٠)

«ومن يرغب عن ملة إبراهيم إلا من سفه نفسه» (١٣٠ / ٢)

«وإذا ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فاتمهن قال إنى جاعلك للناس إماماً» (١٢٤ / ٢)

( د ) فى حق شعيب عليه الصلاة والسلام :

«وما أريد أن أخالفكم إلى ما أنهاكم عنه» (٨٨ / ١١)

( هـ ) فى حق غالبية الرسل عليهم الصلاة والسلام :

«أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده» (٩٠ / ٦)

( و ) فى حق المؤمنين .

« يا أيها الذين آمنوا لم تقولون ما لا تفعلون . كبر مقتاً عند الله أن تقولوا ما لا تفعلون،

(٢/٢ - ٣)

ثالثاً : الشواهد من السنة والسيرة النبوية :

( أ ) سئلت عائشة رضى الله عنها - ماذا كان يعمل الرسول عليه الصلاة والسلام فقالت: «كان بشراً من البشر يخصف نعله ويرقع ثوبه، ويحلب شاته، ويعمل ما يعمل الرجل فى بيته، إذا حضرت الصلاة خرج»<sup>(١)</sup> .

( ب ) ويروى أن المصطفى عليه الصلاة والسلام كان فى سفر وأصحابه يتهيأون لإعداد الطعام ويتقاسمون العمل فيما بينهم، فقال عليه الصلاة والسلام: وعلى جمع الحطب فقال له أصحابه : «يا رسول الله إنا نكفيك هذا» فقال المصطفى: «قد علمت أنكم تكفونى، ولكنى أكره أن أتميز عليكم»<sup>(٢)</sup> .

( ج ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام . «صنفان من أمتى إذا صلحوا صلح الناس، وإذا فسدوا فسد الناس: الأمراء والعلماء»<sup>(٣)</sup> .

( د ) قال المصطفى ﷺ: «ما بال أقوام يتنزهون عن الشيء أصنعه، فوالله إنى أعلمهم بالله وأشدّهم له خشية»<sup>(٤)</sup> .

( هـ ) يقول المصطفى ﷺ: «إنما الإمام جنة يقاتل من ورائه ويتقى به فإن أمر بتقوى الله عز وجل وعدل كان له بذلك وإن يأمر بغيره كان عليه منه»<sup>(٥)</sup> .

( و ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : «من سن فى الإسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أجورهم شىء»، ومن سن فى الإسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها من بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شىء»<sup>(٦)</sup> .

ومن تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا، أن القدوة تعد واحداً من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، ونكتفى بهذا القدر من البيان والاستشهاد، فأهميتها بعد الذى قدمناه فى غنى عن أى إضافة أو بيان.

(١) حسن فتح الباب، مقومات القيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٧، ص ١٠٨.

(٢) المرجع السابق، ص ١٠٨.

(٣) د. مصطفى أبو زيد فهمى، فن الحكم فى الإسلام، القاهرة. المكتب المصرى الحديث، ١٩٨١، ص ٢١.

(٤) صحيح البخارى، ج ٤ كتاب الاعتصام، باب ما يكره من التعمق والتنازع فى العلم والفلو فى الدين، ص ٢٦٠.

(٥) صحيح مسلم، ج ٦ كتاب الامارة، ص ١٧.

(٦) رياض الصالحين للإمام النووى، باب فيمن سن سنة حسنة أو سيئة ، ص ٩٠ - ٩١.



## المقوم السلوكى الثانى : التعليم:

إن قيام القائد الإدارى بتعليم وتدريب مرعوسيه يعتبر من الدعائم الأساسية لنجاح وفعالية القائد فى تحقيق المهام المطلوبة منه. فمن المعروف لنا جميعاً أن القائد الإدارى هو ذلك الشخص المسئول عن تحقيق الأهداف المحددة له من قبل إدارته العليا، وأنه لا يقوم بتحقيق هذه الأهداف بنفسه، وإنما من خلال جهود مرعوسيه، وعلى ذلك فإن نجاح القائد الإدارى فى تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالية رهن بمدى قدرة مرعوسيه على القيام بتنفيذ هذه الأهداف بكفاءة وفعالية، ولا شك أن ذلك يتوقف من ناحية أخرى على مدى المهارات والخبرات والمعلومات المتوافرة لدى هؤلاء المرعوسين، وعلى مدى الاتجاهات الإيجابية المتوافرة لديهم عن مجال العمل وعن الأهداف المحددة لهم.

ومما لا شك فيه، أن القائد الإدارى هو المسئول الأول والأخير عن تعليم وتدريب وتنمية اتجاهات ومعلومات ومهارات مرعوسيه، ومن ثم إكسابهم القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية، ومما لا شك فيه أيضاً أن العبء الأكبر فى القيام بهذا التعليم والتدريب والتنمية للمرعوسين، إنما يقع على عاتق القائد الإدارى نفسه بصفة أساسية تعاوناً فى هذا أجهزة التعليم والتدريب المتخصصة<sup>(١)</sup>. وعلى ضوء ذلك تتضح لنا مدى أهمية توافر القدرة على التعليم والتدريب فى القائد الإدارى، ومدى إقباله واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرعوسيه.

ولعله لا يخفى علينا أن قدرة القائد الإدارى على التعليم والتدريب إنما تتوقف - إلى حد كبير - على مدى العلم والخبرة المتوافرة أصلاً لدى هذا القائد وعلى مدى حرصه على تنمية معلوماته ومهاراته، كما تتوقف كذلك على مدى قدرته على البيان والتعبير والشرح والتفسير، ولعل ذلك يوضح لنا أهمية توافر كل من مقوم العلم ومقوم الفصاحة والبيان فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام. كما لا يخفى علينا أن إقبال القائد واهتمامه وحرصه على القيام بتعليم وتدريب مرعوسيه إنما يتوقف إلى حد كبير على مدى إيمان القائد بالمهام الموكولة إليه، ومن هنا يتضح لنا كذلك أهمية توافر مقوم الايمان كمقوم من المقومات الأساسية المطلوب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد فى الإسلام.

ولعل ذلك يوضح لنا مرة أخرى مدى تكامل المقومات القيادية فيما بينها، وكيف يثرى بعضها بعضاً، وكيف أن افتقاد أحد هذه المقومات يضعف ويقلل من فعالية المقومات القيادية الأخرى، ولقد حرص الإسلام على توضيح مدى أهمية قيام القائد

---

(١) لقد سبق لنا الإشارة خلال بحث سابق إلى الأسباب أو العوامل التى تجعل القائد الإدارى فى موقعه هو أحق وأقدر الجهات على القيام بتعليم وتدريب مرعوسيه، انظر بحثنا عن: أهم المشاكل والمعوقات التى تحد من فاعلية التدريب فى ج. م. ع القاهرة المعهد القومى للتنمية الإدارية، ١٩٨٠.

الإدارى الرشيد بتعليم وتدريب أفراد جماعته، ويتضح لنا ذلك من التحاكم إلى القرآن الكريم وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام، حيث يتبين منهما أن قيام القائد بتعليم وتدريب مرعوسيه كان من أهم الدعائم التي حرص عليها هؤلاء الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء الذين اختارهم الله لهداية البشرية، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

أولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «كما أرسلنا فيكم رسولا منكم يتلوا عليكم آياتنا ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون» (١٥١/٢).
- «هو الذى بعث فى الأميين رسولا منهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة وإن كانوا من قبل لفى ضلال مبين» (٢/٦٢).
- «وما أنزلنا عليك الكتاب الا لتبين لهم» (٦٤/١٦).
- «وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم» (٤٤/١٦).

ثانيا : النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ( أ ) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :  
«يا أبت إني قد جاءنى من العلم ما لم يأتك فاتبعنى أهدك صراطا سويا» (٤٣/١٩).
- ( ب ) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام : «إنى لكم نذير مبين» (٢٥/١١).
- ( ج ) فى حق عموم الرسل :  
«فهل على الرسل إلا البلاغ المبين» (٣٥/١٦).
- «وما أرسلنا من رسول إلا بلسان قومه ليبين لهم» (٤/١٤).
- ( د ) فى حق أهل الكتاب :  
«وإذا أخذ الله ميثاق الذين أوتوا الكتاب لتبيننه للناس ولا تكتمونه» (١٨٧/٣).

ثالثا : الأحاديث النبوية :

- ( أ ) قال ﷺ: «من سئل عن علم فكتمه ألجمه الله يوم القيامة بلجام من نار» (١).
- ( ب ) قال المصطفى ﷺ: «لا حسد إلا فى اثنتين رجلا أتاه الله مالا فسلط على هلكته فى الحق وآخر أتاه الله حكمة فهو يقضى بها ويعلمها» (٢).

(١) مختصر شعب الإيمان للإمام البيهقي، مرجع سابق، ص ٤٢.

(٢) صحيح البخارى، ج ٤ كتاب التمنى باب ما جاء فى اجتهاد القضاء، ص ٢٦٤.

(ج) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام : «إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقة جارية، أو علم ينتفع به، أو ولد صالح يدعو له» (١) .

(د) قال المصطفى ﷺ: «الدنيا ملعونة ملعون ما فيها إلا ذكر الله تعالى وما والاه وعالمًا ومتعلمًا» (٢) .

(هـ) قال المصطفى ﷺ: «لا برك الله في يوم لا أزداد فيه علماً» (٣) .

(و) قال المصطفى ﷺ: «أفضل الصدقة أن يتعلم المرء المسلم علماً ثم يعلمه أخاه» (٤) .

(ز) قال المصطفى ﷺ: «من يرد الله به خيراً يفهمه، وإنما العلم بالتعلم» (٥) .

(ح) قال المصطفى ﷺ: «إنما بعثت معلماً» (٦) .

(ط) قول المصطفى ﷺ: «من يرد الله به خيراً يفهمه في الدين» (٧) .

وعلى ضوء تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا مدى أهمية قيام القائد بتعليم وتدريب مرعوسيه، وإن هذا يعد أحد المقومات الأساسية المطلوب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام.

كما يتضح من سنة المصطفى عليه الصلاة والسلام أن القائد الإداري إذا كان لديه علم وتقاس عن بذله لمرعوسيه وحجب عنهم خبراته ومهارته ومعارفه ومعلوماته فإنه يناله من ذلك إثم كبير، وأنه سوف يسأل عن ذلك أمام رب العالمين، ولعل ذلك يوضح لنا أن الإسلام يرفض تلك الآراء والاتجاهات الخاطئة التي ينتهجها بعض القادة أو الرؤساء من حجب المعلومات والخبرات عن مرعوسيه ليظل هؤلاء المرعوسين في حاجة إلى خبراتهم ومعلوماتهم، ويلجأون إليهم بين حين وآخر طالبين منهم العون والمساعدة ظانين أن ذلك يكسبهم مكانة وهيبة لدى مرعوسيه، ولا شك أن مثل هذا السلوك الخاطيء من جانب هؤلاء القادة سوف يؤدي - إن عاجلاً أو آجلاً - إلى إخفاقهم في تحقيق المهام الموكول اليهم أمر تحقيقها، فضلاً عن أن مثل هذا السلوك من جانبهم لن يكسبهم تلك المكانة والمهابة التي كانوا يسعون إليها من وراء هذا السلوك، ولاحقاً قد أشرنا إلى المهابة والمكانة الحقيقية، وكيف تكتسب ، هذا فضلاً عما سبق أن أشرنا

(١) رياض الصالحين، كتاب العلم، ص ٤٥١.

(٢) رياض الصالحين، كتاب العلم، ص ٤٥١.

(٣) محمد منير شهبان، الإسلام يدعو إلى العلم، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، القاهرة ١٩٦٢، ص ٦٥.

(٤) د. مصطفى أبو زيد فهمي، مرجع سابق، ص ٢٢٢.

(٥) صحيح البخاري، ج ١، كتاب العلم، باب العلم قبل القول والعمل، ص ٢٤.

(٦) سبل الهدى والرشاد من سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق، ج ١، ص ٦٤٠.

(٧) صحيح البخاري، ج ١، كتاب العلم، باب من يرد الله به خيراً، ص ٢٤.



إليه من أن هذا التصرف من القائد - إسلامياً - فيه إثم كبير، ويعرضه للحساب من قبل رب العالمين.

### المقوم السلوكي الثالث : الشورى :

إن الشورى أصل من أهم أصول ومقومات القيادة الادارية الرشيدة فى الإسلام، بل إن البعض يرى بوجوبها<sup>(١)</sup>، ويستدل فى ذلك بتلك الآية الكريمة من كتاب الله «وشاورهم فى الأمر» (١٥٩/٢) التى توجب الشورى على المصطفى عليه الصلاة والسلام، وهو من هو علماً وحكمة، وكفى به أنه المبعوث رحمة للعالمين من قبل الحكيم العليم والمؤيد بالوحي المنزل به الروح الأمين، وأنه إذا كان الخالق سبحانه قد أوجب الشورى على خاتم رسله، فإنها علينا أوجب، وإننا بقصورنا وضعفنا للشورى أحوج، وأجدر بنا أن نلتزم بها لصالح أمرنا كله، هذا فضلاً عن أن المسلمين قد أمرهم الله فى كتابه بالاعتداء برسوله والسير على منهاجه والتأسى به عليه الصلاة والسلام، حدث يقول الحق سبحانه : «لقد كان لكم فى رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر» (٢١/٢٣) ومن منا لا يرجو الله واليوم الآخر، فالتأسى بالرسول واجب علينا فى الأمور كلها، وفى مقدمة تلك الأمور تأتى الشورى، ويتضح لنا ذلك من هذا الحديث الذى يستحث فيه المصطفى عليه الصلاة والسلام المسلمين على الالتزام بالشورى، حيث يقول مشيراً إلى مبلغ أهمية الشورى وعظم أمرها:

«أما إن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتي، فمن استشار منهم لم يعدم رشداً، ومن تركها لم يعدم غيأً»<sup>(٢)</sup>.

وإذا كانت الشورى على مثل هذا القدر من الأهمية بالنسبة لعامة الناس، فإن أهميتها تتضاعف بالنسبة للقائد الإداري، وتعد واحداً من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد، وذلك نظراً لما لها من آثار إيجابية مادية ومعنوية على كل من القائد ومرعوسيه وإسهامهم فى تحقيق الأهداف والغايات المستهدفة بكفاءة وفعالية.

وقد حرص الإسلام على بيان وإبراز تلك الأهمية التى للشورى وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة، هذا فضلاً عن أن التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله يتضح منه أن الشورى تعد من أهم المقومات السلوكية القيادية الواجب توافرها فى القائد الإداري الرشيد، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

(١) عبد القنى محمد بركة، الشورى فى الإسلام، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية ١٩٧٨، ص ١٢ - ١٦، نقلا عن الإمام الرازى وتفسير الآية الكريمة «وشاورهم فى الأمر» انظر مفاتيح الغيب المشتهر بالتفسير الكبير لفخر الدين محمد الرازى، القاهرة: المطبعة الخيرية، ١٢٠٨ هـ، الطبعة الأولى، ج ٢، ص ٨٢.

(٢) د. محمد رأفت عثمان، مرجع سابق، ص ٢٥٧، نقلا عن الخلافة الشيخ محمد رشيد رضا، ص ٣٠.



## أولا : النصوص القرآنية:

( أ ) فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

«فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر» (١٥٩ / ٣)

(ب) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«واجعل لى وزيراً من أهلى هارون أخى اشد به أزرى وأشركه فى أمرى»

(٢٠ / ٢٩ - ٣٢).

(ج) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«فلما بلغ معه السعى، قال يا بنى إنى أرى فى المنام أنى أذبحك فانظر ماذا ترى»

(٣٧ / ١٠٢)

( د ) فى حق عموم المسلمين : «وأمرهم شورى بينهم» (٤٢ / ٣٨)

## ثانيا : الأحاديث النبوية :

( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام : حين سئل عن العزم فقال: «مشاورة أهل الرأى ثم اتباعهم»<sup>(١)</sup> .

( ب ) قوله عليه الصلاة والسلام : «المستشار مؤتمن»<sup>(٢)</sup> .

(ج) قوله عليه الصلاة والسلام: لأبى بكر وعمر : «لو اجتمعتما فى مشورة ما خالفتكما»<sup>(٣)</sup> .

( د ) قوله عليه الصلاة والسلام : «إذا استشار أحدكم أخاه فليشر عليه»<sup>(٤)</sup> .

( هـ ) قوله عليه الصلاة والسلام : «ما ندم من استشار، ولا خاب من استخار»<sup>(٥)</sup>

( و ) قوله عليه الصلاة والسلام : «ما شقى قط عبد بمشورة وما سعد باستفتاء رأى»<sup>(٦)</sup> .

( ز ) قوله عليه الصلاة والسلام : «أما إن الله ورسوله لغنيان عنها، ولكن جعلها الله رحمة لأمتى فمن استشار منهم لم يعدم رشداً أو من تركها لم يعدم غياً»<sup>(٧)</sup> .

(١) تفسير ابن كثير، ج ١، ص ٤٢٠

(٢) المرجع السابق، ص ٤٢٠ .

(٣) المرجع السابق، ص ٤٢٠ .

(٤) المرجع السابق، ص ٤٢٠ .

(٥) ، (٦) د. محمد رأفت عثمان، مرجع سابق، ص ٢٥٧، نقلا عن تفسير القرطبي ج ٤، ص ٢٥١ .

(٧) المرجع السابق، نفس الموضع، نقلا عن الخلافة للشيخ محمد رشيد رضا، ص ٢٠

وعلى ضوء تلك الأحاديث النبوية وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية وضرورة الشورى كأصل عام من أصول الشريعة الإسلامية وكمقوم من أهم مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، تأسيساً بذلك الهدى الرباني واقتداء بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام في سلوكه القيادي الرشيد، وتقدم لنا كتب السيرة والتراث الإسلامي العديد من الصفحات المشرقة والمواقف النبوية التي تعلو من شأن الشورى، فقد أعلت سنته الفعلية الشورى كما أعلتها سنته القولية تلمس ذلك واضحاً جلياً من حرصه عليه الصلاة والسلام على مشاورة أصحابه ونوى الرأي منهم في عديد من المواقف، وتذكر من تلك المواقف على سبيل المثال لا الحصر المواقف التالية:

( أ ) في غزوة بدر : حين استشار المصطفى عليه الصلاة والسلام أصحابه في أمر القتال حين بلغه خروج قريش ليمنعوا غيرهم<sup>(١)</sup> .

( ب ) في غزوة بدر أيضاً : حين أخذ عليه الصلاة والسلام بمشورة الخباب بن المنذر حول المنزل الذي فيه يُنزل المسلمون، وقال له الرسول المعلم الكريم: «لقد أشرت بالرأي»<sup>(٢)</sup> .

( ج ) في غزوة أحد : حين استشار الرسول عليه الصلاة والسلام المسلمين في أمر التحصن بالمدينة أو الخروج لقتال العدو خارج المدينة<sup>(٣)</sup> .

( د ) في غزوة الخندق : شاور الرسول عليه الصلاة والسلام أصحابه في مصالحة الأحزاب بثلاث ثمار المدينة عامئذ، فأبى ذلك عليه السعدان : سعد بن معاذ وسعد بن عباد فترك ذلك<sup>(٤)</sup> .

( هـ ) في صلح الحديبية : شاور عليه الصلاة والسلام الصحابة في أن يميل على فرارى المشركين، فلم يوافق أبو بكر رضى الله عنه على ذلك، فأجابه الرسول عليه الصلاة والسلام وأخذ برأيه<sup>(٥)</sup> .

( و ) في قصة الإفك : شاور عليه الصلاة والسلام علياً وأسامه رضى الله عنهما، كما استشار الناس في أمر المروجين لتلك القصة<sup>(٦)</sup> .

ومن جماع تلك المواقف والأحاديث النبوية وما سبقها من نصوص قرآنية يتأكد لنا مدى أهمية الشورى في الإسلام بصفة عامة، هذا فضلاً عن أهميتها وضرورتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

(١) للاستزادة : انظر : السيرة النبوية لابن هشام، ج ٢ ، ص ١٨٨ .

(٢) للاستزادة . انظر : المرجع السابق، ج ٢ ، ص ١٩٢ .

(٣) للاستزادة : انظر : المرجع السابق، ج ٢ ، ص ١٦ - ١٧ .

(٤) انظر تفسير ابن كثير . ج ١ ، ص ٤٢٠ .

(٥) انظر صحيح البخاري، ج ٢ ، كتاب الخازي ، باب غزوة الحديبية، ص ٤٥ .

(٦) انظر تفسير ابن كثير، ج ١ ، ص ٤٢٠ .

ومن المقطوع به أن للشورى - إذا ما أحسن استخدامها - أثارا ايجابية فى ترشيد قرارات القائد ودقة وموضوعية وواقعية أحكامه وتصرفاته، هذا فضلا عن آثارها المعنوية والنفسية لدى المرعوسين، فمجرد استشارة القائد لهم، ومشاركتهم بالرأى لقائدهم وحوارهم مع القائد واستماعه لهم هذه المعانى، وتلك الأحاسيس والمشاعر تترك أطياب الأثر فى نفوس هؤلاء المرعوسين وترفع من معنوياتهم ويحرصون على تنفيذ قرارات قائدهم بإخلاص وإيجابية وتزيد من التفافهم من حوله وتمسكهم بقيادته، ولا نريد الاستزاده حول أهمية الشورى وانعكاستها الإيجابية على كل من القائد وأفراد جماعته، فهناك شبه إجماع على تلك الأهمية، ولكننا نريد أن ننبه إلى أن تلك الأهمية التى للشورى كمقوم من المقومات القيادية تتوقف إلى حد كبير على مدى توافر عدد من الضوابط والشروط، وأنه إذا افترقت الشورى تلك الشروط والضوابط لم يسفر استخدام القائد لها عن أى نتائج إيجابية<sup>(١)</sup>، بل على العكس تماماً سوف يؤدى استخدامها إلى نتائج سلبية. وعلى ذلك فالشورى سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن القائد الإدارى استخدامها وحرص على توفير شروطها وتهيئة بيئة ومناخ العمل القيادى، ليكون محابيا لها كانت من أمضى أسلحة القائد الإدارى وأكثرها فعالية، أما إذا أساء القائد استخدامها فأهمل أو تغافل عن توفير المناخ والبيئة المحابية لها، ولم يحرص على توفير شروطها، انقلبت فى يده إلى سلاح خطير ضده، حيث تصبح الشورى مصدراً للخداع والزيف والتضليل وطمس حقائق الأمور، فيصبح القائد بها أقل فعالية، وحكمه على الأمور أبعد ما يكون عن الواقعية وتصير قراراته أبعد ما تكون عن الموضوعية، والأدهى والأمر أنه فى الغالب الأعم - لا يدرك حقيقة أمره هذا إلا بعد أن تتداعى الأخطار وتستفحل فلا يملك من أمره وأمرها شيئا.

لذا نجد أن الإسلام وإن كان قد حرص على تأكيد أهمية الشورى كمقوم من أهم المقومات السلوكية القيادية، فإنه قد حرص فى ذات الوقت على التأكيد على الشروط التى تكفل حسن استخدامها، والتى تكفل تهيئة مناخ وبيئة العمل القيادى ليكون محابيا للشورى، ولقد أشارت آية الشورى - الآية ١٥٩ من سورة آل عمران - إلى تلك الشروط والضوابط فى وضوح وحسم، حيث حرصت الآية الكريمة على أن يأتى ذكر هذه الشروط والضوابط فى صيغة الأمر، كما حرصت على أن يأتى الأمر بالشورى مسبوقاً بالأمر بتوفير تلك الشروط والضوابط أولاً<sup>(٢)</sup>، فنص الآية الكريمة يقول فى شطرها المتعلق بالشورى ومتطلباتها وشروطها: ﴿فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فى الأمر﴾ (١٥٩/٣).

(١) سوف نتناول تلك الاشتراطات والضوابط فى الصفحات التالية.

(٢) فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول: ابدأوا بما بدأ الله به (\*) ومع أن البعض يرى أن الواو لاتفيد الترتيب إلا أننا نرى استناداً إلى هذا الحديث بالإضافة إلى معقولة الترتيب هنا، أن سياق نص الآية يفيد الالتزام بهذا الترتيب.

(\*) السيد سابق (الشيخ) فقه السنة، القاهرة المطبعة النموذجية ١٩٧٧ ج ١ ص ٧٢



وإذا تدبرنا الشروط التي جاءت بها الآية الكريمة لوجدنا أنها تدور حول مايلي:  
تهيئة المناخ النفسى والمعنوى لبيئة العمل القيادى وجعله محاييا للشورى، وذلك من خلال:

أ - توفير العلاقات الطيبة بين كل من القائد الإدارى من ناحية وبين أفراد جماعته من ناحية أخرى، وهذا يتطلب:

١- رضا القائد الإدارى عن أفراد جماعته واطمئنانه إليهم وثقته فيهم، فإذا كان القائد لديه من الأسباب والمبررات مايجعله غير راضٍ عن أفراد جماعته وغير مطمئن إليهم، فإن ذلك سيدفعه- إذا ما أقدم على مشورة هؤلاء الأفراد- للوقوف موقف المتشكك ، وعدم وثوقه واطمئنانه إلى نصائحهم ومشورتهم له، مهما كانت نصائحهم صادقة وأراهم، وعلى ذلك فرضا واطمئنان وثقة القائد فى أفراد جماعته يجعل مناخ العمل القيادى محاييا للشورى.

٢- كما أن ذلك يتطلب من ناحية أخرى رضا أفراد الجماعة واطمئنانهم وثقتهم فى قائدهم، فإن هؤلاء الأفراد إذا كان لديهم من الأسباب والمبررات مايجعلهم غير مطمئنين أو غير راضيين عن قائدهم، فإن ذلك سوف يدفعهم- إذا ما استشارهم هذا القائد إلى التشكيك فى استشارته لهم، وقد يجعلهم يقفون موقفاً يتميز بالسلبية واللامبالاة، بل إنهم قد يذهبون لأبعد من هذا- ان كانت علاقتهم بالقائد سيئة إلى حد كبير- فيروا فى تلك الشورى فرصة للإيقاع به والانتقام منه، فيقلبوا له الحقائق ويزيفوها عليه، ويتعمدوا إضلاله، ولاشك أن توافر مثل هذه العلاقة السيئة يجعل مناخ العمل القيادى غير محابٍ للشورى، كذلك حتى تعود العلاقة بين أفراد الجماعة وقائدهم وتسود الثقة والاطمئنان علاقة كل منهما بالآخر.

ب - توفير العلاقة الطيبة بين كل من أفراد الجماعة من ناحية وبين القائد الأعلى للقائد الإدارى من ناحية أخرى، وهذا يتطلب من القائد الإدارى أن يبذل غاية جهده لتأكيد وتدعيم جسور الثقة والاطمئنان فيما بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى، وتعهده تلك العلاقة الطيبة بالرعاية والعناية والحفاظ عليها.

ولاشك أن الحفاظ على تلك العلاقة الطيبة التى تربط أفراد جماعة بالقائد الأعلى لقائدهم الإدارى تعتبر فى غاية الأهمية من أجل توفير المناخ المحابى للشورى، فالملاحظ أن أفراد جماعة بقدر اهتمامهم وحرصهم وتأثرهم بعلاقاتهم بقائدهم المباشر، فإننا نجدهم فى ذات الوقت يهتمون ويتأثرون بعلاقاتهم بالقائد الأعلى لقائدهم المباشر، ويعولون على تلك العلاقة كثيراً ويبنون عليها الآمال الكبار، وأن أى طارئ يطرأ على



تلك العلاقة ويسىء إليها أو يوهن من قوتها يترك أثراً سيئاً على نفسية ومعنوية هؤلاء الأفراد، ويصيبهم بالإحباط ويجعلهم عرضة لأن تنتابهم الوسوس والتخوفات، بل إن هذا قد يدفعهم إلى اللامبالاة واليأس، وكل هذه الحالات وغيرها من الحالات المماثلة تجعل مشورة أفراد هذه الجماعة غير ذات جدوى إن لم تسفر عن مساوئ وأضرار.

كما أن هناك بعداً آخر، وهو أن القائد الإداري، الذي يقدم على استشارة أفراد جماعته الذين تنتاب علاقاتهم بقائده الأعلى شوائب، قد يجد أن قائده الأعلى يرفض له كثير من الآراء والاقتراحات ويسفهاها لا لشيء، إلا أن هذه الاقتراحات والآراء - صادرة أصلاً عن هؤلاء الأفراد - الذين تشوب علاقاتهم بهذا القائد الأعلى شوائب، ومن هنا تفقد الشورى جدواها وفعاليتها.

ومن جماع التحليل السابق يتضح لنا مدى أهمية تلك الضوابط والشروط التي جاءت بها تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران في شطرها المتعلق بالشورى والتي يقول الحق فيها: ﴿فاعف عنهم، واستغفر لهم، وشاورهم في الأمر﴾، فجماع أمر تلك الآية أنها تستحث المصطفى عليه الصلاة والسلام صفوة القادة وقوتهم على وجوب الالتزام بالآتي قبل أن يقدم على الشورى:

أولاً: المبادرة بالعفو عن أفراد الجماعة المسلمة:

ولعلنا ندرك الآن - على ضوء التحليل السابق - أن مثل هذا العفو يمثل وسيلة من أفضل الوسائل الكفيلة بتنقية وتحسين العلاقات بين القائد الإداري وأفراد الجماعة من أي شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات، ومن البدهى أن الأفراد المقصرين والمخطئين هم من أحوج أفراد الجماعة لمثل هذا العفو، ونري أن هذا من حقهم، فالخطأ والتقصير من الأفراد من الأمور الواردة مادمنا نقر بأن هؤلاء الأفراد بشر يصيبون ويخطئون، والمؤاخذه على الخطأ والتقصير من الأمور الواردة كذلك مادمنا لانبغي التسبب والفوضى، ولكن المطلوب بعد هذا وذاك هو ألا يترك الخطأ والتقصير من جانب المرعوسين وتلك المؤاخذه على هذا الخطأ والتقصير من جانب القائد أي رواسب أو آثار سلبية لدى كل من القائد والمرعوسين، فإن وجود رواسب وشوائب ناجمة عن تقصير وأخطاء المرعوسين لدى قائدهم، وكذلك وجود رواسب وشوائب ناجمة عن المؤاخذه على هذا التقصير، وتلك الأخطاء لدى المرعوسين تجعل مناخ العمل القيادي غير محابٍ للشورى.

وبناء على هذا فيجب على القائد الإداري أن يأخذ المبادرة، فيقدم على العفو عن هؤلاء الأفراد المقصرين والمخطئين، فيمحو بعفوه عنهم تلك الآثار والرواسب الناجمة عن خطئهم وتقصيرهم، ويستشعروا بالأمن والاطمئنان من قبل قائدهم، فيزول عن

نفوسهم القلق والاضطراب وتبديد المخاوف والوساوس، وتصفو الأذهان، وتقوى العزائم على مواصلة العمل الجاد والتعاون المخلص مع قائدهم فى تحقيق الأهداف، ومن ثم الإقدام على المشاركة فى الشورى بصدق وإيجابية وفعالية فتؤتى الشورى عندئذ ثمارها المرجوة وتصير عوناً للقائد الإدارى بدلاً من أن تكون عوناً عليه وسلاحاً ضده.

ثانياً: وجوب مبادرته عليه الصلاة والسلام بالاستغفار لأفراد الجماعة المسلمة:

ويتبين لنا من ذلك وعلى ضوء ماسبق من تحليل أن حرص القائد الإدارى على طلب مغفرة قائده الأعلى لأفراد الجماعة ورجائه له أن يتجاوز عن سابق تقصيرهم يسهم إلى حد كبير فى توفير المناخ المحابى للشورى، فاستغفار القائد الإدارى لأفراد جماعته يعتبر من أفضل الوسائل لتنقية مناخ العلاقات بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى من أى شوائب أو رواسب تعكر صفو هذه العلاقات، فمن المتعارف عليه أن القائد الإدارى هو همزة الوصل بين أفراد جماعته وبين قائده الأعلى، فهو بمثابة المرأة التى يرى من خلالها أفراد جماعته صورة قائده الأعلى، والتى يرى من خلالها فى ذات الوقت قائده الأعلى صورة أفراد تلك الجماعة.

وعلى ذلك فإن فى مكنته وفى مقدروه- إلى حد كبير- الإساءة إلى العلاقة بين أفراد جماعته وقائده الأعلى، كما أن فى مكنته كذلك تحسين هذه العلاقة إلى حد كبير، ومن هنا يتضح لنا مدى أهمية وفعالية استغفار القائد الإدارى لأفراد جماعته وسعيه لدى قائده الأعلى لكى يعفو ويتجاوز عن تقصير وأخطاء هؤلاء الأفراد، فإذا ما أقدم القائد الإدارى على هذا أو تم ماأراد، فقد أسهم بدرجة كبيرة فى توسيع دائرة الاطمئنان وبواعت الرضى لدى أفراد جماعته وإزالة معلق بنفوسهم من مخاوف وهواجس وقلق واضطراب- يصل أحياناً لحد اليأس والقنوط- من هنا ندرك أهمية وخطورة سعى القائد الإدارى للاستغفار لأفراد جماعته، فإن ذلك يساهم إلى حد كبير فى توفير وتهيئة المناخ المحابى للشورى، ومن ثم أقدم أفراد الجماعة على المشاركة فى الشورى بصدق وإيجابية وفعالية، ورضا واطمئنان وثقة، عندئذ تكتمل للشورى فعاليتها فتؤتى ثمارها المرجوة، وتصير من أمضى الأسلحة المعاونة للقائد فى تحقيقه لأهدافه بكفاءة وفعالية.

وعلى ذلك فإن العفو من قبل القائد الإدارى أولاً عن مروعسيه، ثم ذلك السعى منه للاستغفار لهم لدى قائده الأعلى يعتبر من ألزم لوازم نجاح الشورى، فالإنسان الخائف القلق ليس أهلاً للشورى، وكذلك الإنسان اليائس القانط، ومثلهما الإنسان السلبي اللامبالي، وأيضا الإنسان الحاقد الحاسد، وكذلك الإنسان الواجد الغاضب، فهؤلاء

وأمثالهم ليسوا أهلاً للشورى أو الائتمان عليها، فإذا ما حدث بين أفراد الجماعة وقائدهم أو بينهم وبين القائد الأعلى لقائدهم، ما يجعلهم عرضة لمثل هذه المشاعر والأحاسيس، هنا تنعدم فعالية الشورى، ومن ثم يصبح إلزاماً على القائد الإدارى أن يعمل على إزالة تلك المشاعر والأحاسيس والقضاء عليها أولاً في نفوس أفراد الجماعة قبل أن يعمد إلى مشورتهم، ويصبح بالتالى عفو القائد واستغفاره لأفراد جماعته فى غاية الأهمية ومن ألزم اللوازم من أجل إزالة تلك المشاعر والأحاسيس المرضية السلبية وتبديل إلى مشاعر وأحاسيس إيجابية صحية، ويتوافر المناخ المحابى للشورى، فتؤتى الشورى ثمارها الإيجابية المرجوة- وتسهم في تحقيق أهداف القائد الإدارى بكفاءة وفعالية.

تلك هى بعض المعانى التى تضمنتها تلك الشروط والضوابط الدقيقة التى استطعنا الوقوف عليها واستخلاصها من بين ثنايا تلك الآية الكريمة من سورة آل عمران، ويجدر بنا أن نشير إلى أن التفاسير التى وقفنا عليها قد تجاوزت عن هذا الترابط بين الشورى وتلك الشروط والضوابط الدقيقة والقيمة التى تضمنتها آية الشورى المشار إليها، بل إننا نجد أن المفسرين لم يتوقفوا كثيراً عند مدلول ومرامى العفو والاستغفار فى هذه الآية (١) .

يجدر بنا أن نشير كذلك إلى خاصية أساسية من خصائص الشورى فى الإسلام تسنى لنا الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وهدى الرسول عليه الصلاة والسلام وهى أن قيام الشورى- خاصة مع توافر مثل هذا المناخ المحابى والسابق الإشارة إليه- لا يصبح متوقفاً على طلب القائد الإدارى المشورة من رؤوسيه، بل إن مروعسيه قد يبادروا هم من تلقاء أنفسهم بتقديم المشورة لقائدهم، خاصة إذا توافرت دواعيها وأسبابها من وجهة نظرهم، بل إن مثل هذه المبادرة قد تصبح واجبة عليهم- بشرط توافر دواعيها، وأن يكونوا ممن هم أهل للرأى والمشورة فى ذلك الموقف.

ويتضح لنا ذلك من مبادرة الحباب بن المنذر إلى تقديم مشورته حول المنزل الذى ارتأه الرسول الكريم لينزل فيه الجيش فى غزوة بدر، وكيف كان موقف الرسول عليه الصلاة والسلام من مبادرة حباب هذه وثناؤه عليه، حيث قال له الرسول عليه الصلاة والسلام: «لقد أشرت بالرأى» كما يتأكد لنا ذلك المعنى على ضوء الأصل العام الذى وضعته له الآية الكريمة: «وأمرهم شورى بينهم» (٢٨/٤٢).

(١) انظر على سبيل المثال: تفسير ابن كثير، ج١، ص ٤١٩-٤٢١- محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، خواطره الإيمانية حول سورة آل عمران، القاهرة: الإذاعة المرئية، القناة الأولى (ج.م.ع) يوم الجمعة ٢٦/٨/٨٢.



تلك هي الشورى في الإسلام ، وتلك هي مكانتها وأهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد

ويجدر بنا أن نشير إلى أن مقوم الشورى يتقارب إلى حد كبير مع مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الذي ينادى به الفكر الإداري المعاصر.

#### المقوم السلوكي الرابع: الاجتهاد:

الاجتهاد من الجهد، وهو بذل الطاقة والوسع<sup>(١)</sup>، والذين يبذلون الجهد لا لوم ولا تثريب عليهم، وصدق الحق إذ يقول في حق هؤلاء المجتهدين، وفي حق الجاحدين الجاهلين لفضل من بذل غاية الجهد وإن قل: ﴿وَالَّذِينَ لَا يَجِدُونَ إِلَّا جَهْدَهُمْ فَيَسْخَرُونَ مِنْهُمْ سَخِرَ اللَّهُ مِنْهُمْ وَلَهُمْ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (٧١/٩)، والاجتهاد في إصلاح الفقهاء هو بذل الطاقة في تحصيل حكم شرعي<sup>(٢)</sup>، ونستشف مما سبق أن الاجتهاد من الأمور المحموده، وأنه يرتفع بقدر صاحبه، وأنه يسهم في إقدام الإنسان على أعمال فكره وعلمه وطاقته وقدراته، وتسخيرها في إنجاز المهام والأعباء الملقاة علي عاتقه بكفاءة وفعالية، وإذا كان الاجتهاد من الأمور المحموده بالنسبة لعامة الناس إلا أنه بالنسبة للقائد الإداري الرشيد يمثل ضرورة، فالقائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل ظروف وأوضاع متغيرة متقلبة، وعليه بصفة مستمرة أن يوائم من أوضاعه وأوضاع جماعته، بحيث تتلائم مع تلك الظروف والأوضاع المتغيرة من حوله، وعليه أن يستجيب لدواعي تلك التغييرات الموقفية التي تفرض عليه وتستوجب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات التي تستجيب لمقتضيات تلك التغييرات الموقفية، وألا يتقاعس عن تحمل مسؤولياته في هذا الصدد، خاصة إذا كانت اللوائح والتعليمات الصادرة من قبل القائد الأعلى قد جاءت خلوا من أمثال تلك الحالات أو المواقف.

ولقد سبق أن أشرنا إلى المنهجية كأحد الشروط القيادية، وبيننا أن المنهج التشريعي إنما يحدد للقائد الإداري القواعد والأصول العامة لما ينبغي أن يكون، وأنه يكفي بضرب الأمثال، وعلى ذلك فمن المؤلف والمتوقع أن القائد الإداري سوف يواجه أمور ومواقف عارضة لم يشرع لها القائد الإداري الأعلى، كما أن الأمور الفرعية والتفصيلية لا تتضمنها القواعد التشريعية مباشرة، بل المتاح أمام القائد الإداري هو قواعد وتوجيهات عامة، في مثل تلك المواقف - وخاصة تحت ضغط الظروف وعنصر الزمن - يتحتم على القائد الإداري أن يبادر بالاجتهاد وأن يعمل جهده في تحصيل

(١) مختار الصحاح. باب الجيم ، ص ١١٤.

(٢) د. نادية شريف، اجتهادات الرسول، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١، ص ٢١-٣١



الحكم والإجراء المناسب الصحيح الواجب الاتباع لمواجهة تلك المواقف، وله في سبيل ذلك ان يعمل الرأي والقياس مسترشداً بالأصول والقواعد والتوجيهات العامة، فالاجتهاد هنا ضرورة ولو قلنا بغير ذلك فهذا يعنى أن يتوقف سير دواليب العمل في انتظار الأوامر والتعليمات والتفسيرات من أعلى كلما جد أمر من الأمور لم ينتظمه القانون أو اللائحة أو التشريع المعمول به، ولاشك أننا كثيراً ما نواجه نماذج عديدة من تلك النماذج السلبية المرضية التي تتعاس عن المبادرة باتخاذ القرار المناسب مع توافر دواعيه وضروراته وتفضل ذلك التجمد البليد في انتظار وصول التعليمات أوالتفسيرات أو الأوامر من أعلى.

ومن هنا يتضح لنا أهمية المبادرة بالاجتهاد بالرأي والقرار السليم عند توافر دواعيه وان هذا الاجتهاد يعد مقوماً من مقومات القائد الإداري الرشيد، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى تكامل وتضافر المقومات القيادية وتأزرها فيما بينها، فمما لاشك فيه أن القائد الإداري كان أكثر حرصاً على تحصيل العلم وتنمية مهاراته وخبراته ومعارفه ومعلوماته كان أكثر قدرة على الاجتهاد السليم، وكذلك أيضاً فإن القائد الإداري كلما كان أكثر حرصاً على الأخذ بمبدأ الشورى الصحيحة والتمسك بها كمنهج وسلوك وعدم الاستبداد برأيه كلما كان أقدر على المبادرة بالاجتهاد الصحيح دون خوف أو وجل، ومن ثم فإن مثل هذا القائد سوف يصبح في مكنته تحقيق أهدافه وغاياته بكفاءة وفعالية.

لذا فقد اهتم الإسلام بالاجتهاد كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، يتضح لنا من التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

أولاً : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

١- «ياأيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر ذلك خير وأحسن تأويلاً»

(٥٩/٤)

٢- «من يطع الرسول فقد أطاع الله» (٨٠/٤)

٣- «وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا» (٧/٥٩)

٤- «ولو ردوه إلى الرسول وإلى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم» (٨٣/٤)

٥- «وأنزلنا إليك الذكر لتبين للناس ما نزل إليهم» (٤٤/١٦)

٦- «فلا وربك لا يؤمنون حتى يحكموك فيما شجر بينهم ثم لا يجدوا في أنفسهم حرجاً مما قضيت ويسلموا تسليماً» (٦٥/٤)

- ٧- ﴿عفا الله عنك لما أذنت لهم﴾ (٤٢/٩)
- ٨- ﴿ما كان لنبي أن يكون له أسرى حتى يثخن في الأرض تريدون عرض الدنيا والله يريد الآخرة والله عزيز حكيم، ولولا كتاب من الله سبق لمسكم فيما أخذتم عذاب عظيم﴾ (٦٨-٦٧/٨)
- ٩- ﴿وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أئيب﴾ (١٠/٤٢)
- ١٠- ﴿الله الأمر من قبل ومن بعده﴾ (٤٠/٣٠)
- ١١- ﴿والإله يرجع الأمر كله﴾ (١٢٢/١١)
- ١٢- ﴿إنا نزلنا إليك الكتاب بالحق لتحكم بين الناس بما أراك الله﴾ (١٠٥/٤)
- ١٣- ﴿وأن أحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهواءهم، واحذرهم أن يفتنوك عن بعض ما أنزل إليك﴾ (٤٩/٥)
- ١٤- ﴿يسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي، وما أوتيتم من العلم إلا قليلاً﴾ (٨٥/١٧)
- ١٥- ﴿يسألونك عن الساعة أيان مرساها قل إنما علمها عند ربي﴾ (١٨٧/٧)
- ١٦- ﴿يستفتونك قل الله يفتيكم في الكلالة﴾ (١٧٦/٤)
- ١٧- ﴿يسألونك عن الخمر والميسر قل فيهما إثم كبير ومنافع للناس﴾ (٢١٩/٢)
- ١٨- ﴿فاستقم كما أمرت ومن تاب معك﴾ (١١٢/١١)
- ١٩- ﴿قل إن هدى الله هو الهدى وأمرنا لنسلم لرب العالمين﴾ (٧١/٦)
- ٢٠- ﴿وأمرت أن أسلم لرب العالمين﴾ (٦٦/٤٠)

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«وما أعجلك عن قومك يا موسى. قال هم أولاء على أثرى وعجلت إليك رب لترضى» (٨٣ - ٨٤ / ٢٠)

(ب) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام :

«فلما ذهب عن إبراهيم الروح وجاءته البشرى. يجادلنا في قوم لوط إن إبراهيم خليل أولاه منيب. يا إبراهيم اعرض عن هذا إنه قد جاء أمر ربك وإنهم آتيهم عذاب غير مردود» (٧٤ - ٧٦ / ١١)

﴿قد كانت لكم أسوة حسنة في إبراهيم والذين معه﴾ (٤/١٠)

﴿وما كان استغفار إبراهيم لأبيه إلا عن موعدة وعدها إياه فلما تبين له أنه عدو لله تبرأ منه﴾ (١١٤/٩)

(ج) في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

﴿ونادى نوح ربه فقال رب إن ابني من أهلي وإن وعدك الحق وأنت أحكم الحاكمين.  
قال يا نوح إنه ليس من أهلك. إنه عمل غير صالح فلا تسئلن ما ليس لك به علم،  
إني إعظك أن تكون من الجاهلين﴾ (١١/٤٥ - ٤٦)

(د) في حق يونس عليه الصلاة والسلام :

﴿وذا النون إذ ذهب مغاضباً، فظن إن لن نقدر عليه فنادى في الظلمات أن لا إله إلا  
أنت سبحانك إني كنت من الظالمين﴾ (٢١/٨٧)

(هـ) في حق داود عليه الصلاة والسلام :

﴿وظن داود أنما فتناه فاستغفر ربه وخر راكعاً وأناب . فغفرنا له ذلك ، وإن له عندنا  
لزلفي وحسن مآب ﴾ (٢٤/٢٥ - ٢٥) .  
﴿يا داود إنا جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك  
عن سبيل الله﴾ (٢٨/٢٦)

(و) في حق داود وسليمان عليهما الصلاة والسلام:

﴿وداود وسليمان إذ يحكمان في الحرث إذ نفشت فيه غنم القوم وكنا لحكمهم  
شهودين، ففهمناها سليمان وكلا آتينا حكماً وعلماً﴾ (٢١/٧٨ - ٧٩)

(ز) في حق عموم الرسل عليهما الصلاة والسلام :

﴿وما أرسلنا من رسول إلا ليطاع بإذن الله﴾ (٤/٦٤)

(ح) وفي حق عموم المؤمنين :

﴿يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولى الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ  
فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم الآخر، ذلك خير وأحسن تأويلاً﴾  
(٤/٥٩)

﴿ولوردوه إلى الرسول وإلى أولى الأمر منهم لعلمه الذين يستنبطونه منهم﴾  
(٤/٨٣) .

### ثالثاً : الأحاديث النبوية :

( أ ) قال عليه الصلاة والسلام :

«إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر»<sup>(١)</sup> .

( ب ) ويروى أن امرأة جاءت إلى النبي ﷺ ، فقالت : إن أمي نذرت أن تحج فماتت قبل أن تحج، أفأحج عنها؟ قال : نعم حجي عنها، أرأيت لو كان على أمك دين أكننت قاضيته، قالت نعم، فقال فاقضوا الذي له فإن الله أحق بالوفاء»<sup>(٢)</sup> .

( ج ) قال عليه الصلاة والسلام : «لا حسد إلا في اثنتين: رجل آتاه الله مالا فسلطه علىهلكته في الحق، وآخر آتاه الله حكمة، فهو يقضي بها ويعلمها»<sup>(٣)</sup> .

( د ) قال عليه الصلاة والسلام : «إن الله لا ينزع العلم بعد أن أعطاهموه انتزاعاً، ولكن ينتزعه منهم مع قبض العلماء بعلمهم فيبقى ناس جهال يستفتون فيفتون برأيهم، فيضلون ويضلون»<sup>(٤)</sup> .

( هـ ) قال عليه الصلاة والسلام : «كانت امرأتان معهما ابناهما، جاء الذئب فذهب بابن أحدهما، فقالت صاحبتها، إنما ذهب بابنك، وقالت الأخرى إنما ذهب بابنك، فتحاكما إلى داود فقضى به للكبرى، فخرجتا على سليمان بن داود فاخبرتاه، فقال انتوني بالسكين أشقه بينهما، فقالت الصغرى: لا تفعل يرحمك الله، هو ابنها، فقضى به للصغرى»<sup>(٥)</sup> .

( و ) وروى عن المصطفى عليه الصلاة والسلام : إنه سأل معاذ بن جبل حين بعثه إلى اليمن والياً عليها : فسأله : بما تحكم يا معاذ ؟ قال : بكتاب الله ، قال : فإن لم تجد ؟ قال : بسنة رسول الله ، قال : فإن لم تجد ؟ قال : اجتهد برأى، لا ألو ، فقال رسول الله : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله<sup>(٦)</sup> .

واستضاءة بهدى تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، يتضح لنا أن الاجتهاد يعتبر واحداً من المقومات السلوكية التي توافرت في تلك الصفوة المختارة من الرسل الكرام قادة البشرية وهداتها إلى طريق الخير والحق.

(١) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الاعتصام، باب أجر الحاكم إذا اجتهد، ص ٢٦٨.

(٢) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الاعتصام، باب من شبه أصلاً معلوماً بأصل بين، ص ٢٦٤.

(٣) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الاعتصام باب اجتهد القضاء، ص ٢٦٤.

(٤) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الاعتصام، باب ذم الراى وتكلف الناس، ص ٢٦٢.

(٥) صحيح البخارى، ج ٢، كتاب الأنبياء، باب قول الله تعالى ووهبنا لداود سليمان ، ص ٢٥٢.

(٦) أبو الأعلى الموددى، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق ص ١٢٦، محمد على السائيس (الشيخ) نشأة الفقه الاجتهادى، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية ١٩٧٠، ص ٢٠ - ٢١، كلاماً نقلاً عن سنن أبى داود، كتاب الأقضية، وسنن الترمذى باب الأحكام.



بالرجوع إلى تلك النصوص القرآنية التي وردت في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام يتبين لنا :

( أ ) أن الآيات من ١ - ٦ : توضح أن الرسول له أن يجتهد وأنه يجب على المسلمين طاعته والأخذ باجتهاده عليه الصلاة والسلام.

( ب ) أن الآيات من ٧ - ٨ . تثبت وقوع الاجتهاد من جانب المصطفى عليه الصلاة والسلام في بعض الأمور.

( ج ) أن الآيات من ٩ - ١٣ . توضح أن مرد الأمر في اجتهاد الرسول عليه الصلاة والسلام هو إلى الله، فله سبحانه الولاية والهيمنة على اجتهاد رسوله، وإن شاء غير ذلك فله سبحانه ما أراد، فله وحده سبحانه ما أراد. ولا راد لحكمه.

( د ) أن الآيات من ١٤ - ١٧ : توضح أن هناك أموراً لا يجوز فيها الاجتهاد، ومن تلك الأمور:

- الأمور التي اختص بعلمها العلي القدير وحده واستأثر بها سبحانه، فلا يجوز للرسول في تلك الأمور أن يجتهد، وتوضح ذلك الآيات من ١٤ - ١٥.

- الأمور التشريعية الجوهرية التي تتصل بإنشاء أحكام وقواعد أساسية، وهذه لا يجوز للرسول أن يجتهد فيها برأيه، بل يجب عليه رد الأمر فيها إلى صاحب الأمر، ومثالها ما ورد بالآيات من ١٦ - ١٧.

( هـ ) أن الآيات من ١٨ - ٢٠ : توضح أن الأصل العام أن الرسول عليه الصلاة والسلام ومعه المؤمنون مأمورون بالاستقامة على منهج الله وإسلام الأمر له سبحانه ومن ثم فإن الاجتهاد لا يكون إلا في تلك الأمور العارضة التي لم يرد فيها نص شرعي.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن من الفقهاء من تكفل بوضع ضوابط للاجتهاد، حددها بثلاثة ضوابط هي<sup>(١)</sup> :

( أ ) وجوب مطابقة الاجتهاد لمقاصد الشريعة الإسلامية وأصولها.

( ب ) أن يكون بهدف سد ضرورة حقيقة أو لرفع مشكلة أساسية - فالاجتهاد لا ينبغي أن يكون لذات الاجتهاد أو مدخلاً وذريعة للترف الفكري.

( ج ) أن يكون الاجتهاد مقبولاً ومتفقاً عليه من عامة العقول

وبقى هنا أن نلفت النظر إلى أنه وإن كان اجتهاد القائد يمثل ضرورة من الضرورات ويعد واحداً من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري

(١) أبو الأعلى المودودي، الحكومة الإسلامية، مرجع سابق، ص ١٢٦، نقلاً عن كتاب الاعتصام، للإمام الشاطبي.

الرشيد، إلا أننا يجب أن ننتبه إلى أن الاجتهاد من قبل القائد الإداري في ظل وجود المنهج القويم إن هو إلا استثناء يلجأ إليه القائد الإداري لمواجهة تلك المتغيرات الفجائية العرضية التي تستوجب الاستجابة السريعة أو لمواجهة بعض الأمور الفرعية الثانوية - غير الجوهرية - التي لا تستوجب رفعها إلى القائد الأعلى، خاصة إذا كان القائد يأنس في نفسه القدرة والكفاءة على التصدي لها بفعالية، وفي جميع الحالات فيجب أن يحاط القائد الإداري الأعلى علماً بهذه الاجتهادات.

ومما لا شك فيه أن الالتزام والاستنصاء بذلك الهدى الرباني المستخلص من تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية، وعلى ضوء الاسترشاد بتلك الضوابط الفقهية يصبح مقوم الاجتهاد في غاية الأهمية، ووسيلة في غاية الفعالية في تناول القائد الإداري تمكنه من القيام بواجباته ومسئوليته بكفاءة وفعالية، وتجعله موضع ثقة وتقدير رؤسائه وقياداته، فمما لا شك فيه أن الاجتهاد الصحيح إذا صدر عن القائد في موضعه ينم عن إيجابية، وأن التقاعس عن الاجتهاد عند توافر دواعيه - والنجم في انتظار الأوامر والتعليمات من أعلى، ينم عن سلبية وقصور عن تحمل المسؤولية، أما القائد الذي يستجيب لما يفرضه الموقف عليه ويبادر بالاجتهاد بالرأى فإن مثل هذا القائد بإيجابيته أهل لأن يستمر في قيادته، بل إنه بهذا قد أبان عن جدارته للترقى، فهذا حقه، ويجب وينبغي دائماً أن يكون هذا أجر القائد أو الحاكم أو المدير المجتهد، وذلك مصداقاً لقول القائد الرسول معلم الإنسانية إذ يقول :

«إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر» صدق رسول الله ﷺ.

#### المقوم السلوكي الخامس : العزيمة :

إن القائد الإداري يعمل في ظل ظروف وأوضاع متباعدة متغيرة متقلبة، وفي بعض الحالات تكون تلك الظروف والأوضاع محابية لأهداف وغايات القائد الإداري، وفي حالات كثيرة أخرى تكون تلك الظروف والأوضاع غير محابية، حيث يواجه القائد الإداري الكثير من العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق أهدافه وغاياته، في مثل تلك الحالات يكون نجاح القائد في قيادته وفي تحقيق أهدافه وغاياته رهناً بمدى قوة عزيمته، وثباته ومثابرته في مواجهة تلك العقبات والتحديات، فيقدم على تحمل مسؤولياته بلا خوف أو تردد، ويتخذ الإجراءات والقرارات التي يتطلبها الموقف مهما كانت خطورة وجسامة تلك الإجراءات والقرارات، بمثل هذا العزم يستطيع القائد الإداري مواجهة تلك العقبات والانتصار على تلك التحديات وتحقيق أهدافه وغاياته، ويتحقق له وبه القيادة الإدارية الرشيدة.

وكثيراً ما نلاحظ من استقراء التاريخ وأحداثه أن إيمان القائد إذا اقترن بقوة العزيمة فلن تزيدهما الشدائد والتحديات إلا قوة ورسوخاً، ولن يزداد القائد إلا إصراراً وتمسكاً بأهدافه وغاياته، أما إذا افتقد القائد قوة الإيمان وقوة العزيمة، فلن تزيدهما تلك الشدائد والتحديات إلا وهناً وضعفاً، ولن يزداد القائد إلا ابتعاداً عن أهدافه وغاياته وتحولاً عنهما وتنكراً لهما، ولعلنا نلاحظ هذا واضحاً جلياً من المقارنة بين موقفين من المواقف المعروفة لنا جميعاً :

الموقف الأول : هو موقف الرسول الكريم إثر غزوة أحد، وما أسفرت عنه من آلام وجراح وما أصاب المسلمين فيها من خطوب وشدائد، وبالرغم من كل ذلك فإن هذا لم ينل من إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين، وارتفعوا فوق الألم والجراح وخرجوا مرة أخرى لملاقاة العدو غير عابئين بهذا الألم وتلك الجراح، غير متهيئين من ملاقاته العدو، وفي حق قوة إيمان وعزيمة الرسول الكريم والمسلمين يقول الحق سبحانه في كتابه :

«الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيماناً، وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل» (١٧٣ / ٢). وفي مقابل ذلك الموقف الكريم نجد موقف رأس النفاق ابن أبي، والمنافقين الذين خرجوا بنفاقهم نفاقاً ورياءً، هم ومن على شاكلتهم من ضعاف الإيمان، خرجوا مع المسلمين لقتال كفار مكة فنكص منهم على عقبية بدون قتال من انتكس، وعقب المعركة سارع منهم إلى الكفر من سارع، فالفئة الأولى زادتهم الشدة إيماناً وعزماً، أما تلك الفئة الضالة المضلة فلم تزدتهم الشدة إلا تبديلاً وتحولاً وردةً وانتكاساً ومسارعةً إلى الكفر، وفي حقهم يقول الحق سبحانه الكريم : «ولا يحزنك الذين يسارعون في الكفر» (١٧٦ / ٢)

وقد باء أصحاب تلك العزائم الخائرة بالخسران المبين في الدنيا، وفي الآخرة لهم عذاب عظيم، أما الفئة الأولى أصحاب الإيمان الصادق والعزائم القربية، فقد انقلبوا بنعمة من الله وفضل لم يمسسهم سوء وتحقق لهم النصر في الدنيا، ولهم في الآخرة أجر عظيم.

ولقد أشاد القرآن الكريم بأولو العزم من الرسل، صفوة الصفوة ، تميزوا بالصبر والمثابرة وقوة العزيمة في مواجهة العقبات والتحديات، وقد كان حصاد تميزهم هذا أن دان لهم النجاح، وتحققت أهدافهم، وانتصرت مبادئهم ودعواتهم، وقد أثنى عليهم رب العزة وأمر المصطفى عليه الصلاة والسلام بأن يقتدى بهم، وأن يحذو حذوهم وينهج نهجهم، وفي هذا يقول الحق لرسوله :

«فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل، ولا تستعجل لهم» (٢٥ / ٤٦)



ولهذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية قوة العزيمة وضرورتها كمقوم من المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وشاهد على ذلك التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية، والأحاديث النبوية :

أولا : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام :

- ١ - «وشاورهم في الأمر، فاذا عزمتم فتوكل على الله» (١٥٩/٣)
- ٢ - «فاصبر كما صبر أولو العزم من الرسل، ولا تستعجل لهم» (٣٥/٤٦)
- ٣ - «لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم» (١٢٨/٩).

ثانيا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام :

( أ ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام :

«واذ قال موسى لفتهاه: لا أبرح حتى أبلغ مجمع البحرين أو امضي حنفاء» (٦٠ / ١٨)  
«وما أعجلك عن قومك يا موسى. قال هم أولاء على أثرى وعجلت إليك رب لترضي» (٨٤ - ٨٢ / ٢٠)

(ب) في حق ابراهيم عليه الصلاة والسلام:

«فلما رأى الشمس بازغة قال هذا ربي هذا أكبر، فلما أفلت قال يا قوم إني بريء مما تشركون. إني وجهت وجهي الذي فطر السموات والأرض حنيفاً وما أنا من المشركين. وحاجه قومه، قال أتجاجوني في الله وقد هدان، ولا أخاف ما تشركون به إلا أن يشاء ربي شيئا» (٨٠ - ٧٨ / ٦)

«فلما أسلما وتله للجبين. ندينه أن يا إبراهيم. قد صدقت الرؤيا إنا كذلك لنجزى المحسنين. إن هذا لهو البلاء المبين» (١٠٦ - ١٠٣ / ٣٧)

(ج) في حق نوح عليه الصلاة والسلام :

«قال رب إني دعوت قومي ليلاً ونهاراً. فلم يزدتهم دعائي إلا فراراً. وإني دعوتهم لتغفر لهم جعلوا أصابعهم في آذانهم واستغشوا ثيابهم وأصروا واستكبروا استكباراً. ثم إني دعوتهم جهاراً. ثم إني أعلنت لهم وأسررت لهم إسراراً» (٩ - ٥ / ٧١)

( د ) في حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام :

«قال يا بني إني أرى في المنام أني أذبحك فانظر ماذا تري، قال يا أبت افعل ما تؤمر، ستجدني إن شاء الله من الصابرين» (١٠٢ / ٣٧)



(هـ) فى حق آدم عليه الصلاة والسلام :

«ولقد عهدنا إلى آدم من قبل فنسى ولم نجد له عزماً» (٢٠/ ١١٥)

ثالثاً : الأحاديث والسيرة النبوية :

( أ ) قوله عليه الصلاة والسلام : «والله ياعم لو وضعوا الشمس فى يمينى والقمر فى يسارى على أن أترك هذا الأمر ما تركته حتى يظهره الله أو أهلك دونه» (١) «

(ب) يقول أبو ذر الغفارى أوصانى رسول الله بخصال من الخير: «أوصانى أن لا أخاف فى الله لومة لائم، وأوصانى أن أقول الحق وإن كان مرأاً» (٢) .

(ج) وتروى لنا كتب السيرة أن الرسول عليه الصلاة والسلام عندما استشار أصحابه فى غزوة أحد فى أمر التحصن فى المدينة أو الخروج لملاقاة العدو، تكاثر غالبية الشباب وأصروا على الخروج لملاقاة العدو، فنزل رسول الله عن رأيه حيث كان يرى التحصن بالمدينة - فلما نظروا فى أمرهم ساءهم فعلهم، فذهبوا إليه معتذرين ورجعوا بالأمر إليه، وكان قد تهيأ للحرب ، هنا كان لابد من العزم والحسم، فلا تردد ولا نكوص، فأبى هذا التردد، وقال لهم: ما كان لنبى لبس لأمته أن يضعها (٣) .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث والسيرة النبوية يتأكد لنا مدى أهمية العزيمة، وأنها كانت من المقومات السلوكية التى اقتضت حكمة العليم الخبير توافرها فى هؤلاء - الصفوة من القادة العظام من الرسل والأنبياء، وإن كان لأولى العزم من الرسل فضل التميز فى ذلك عن غيرهم، وقياساً على ذلك الهدى، ومن التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتضح لنا أن العزيمة تعد من المقومات السلوكية الأساسية للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام.

ولعلنا نلاحظ من استقرار النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام، وفى حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام وفى حق أولو العزم من الرسل أن العزم فى حقهم جميعاً قد جاء مقترناً بالصبر، ولعل فى هذا إشارة إلى أن من أبرز دلائل قوة العزم الصبر على المشاق والتكاليف، وأن أصحاب العزائم الواهنة ليس فى مكنتهم الصبر على الشدائد أو الثبات فى مواجهة الأخطار. كما يجدر بنا أن نشير إلى أن القرآن الكريم وإن كان قد نفى العزم عن آدم عليه الصلاة والسلام فإنه نقله عنه فى قضية جزئية، وهى عدم أكله من الشجرة، وبالرغم من ذلك فقد تعرض لها

(١) السيرة النبوية لابن هشام، ج ١، ب ٢٤٠

(٢) د مصطفى أبوزيد، مرجع سابق، ص ٣١٢

(٣) السيرة النبوية لابن هشام، ج ٢، ص ١٧.

القرآن الكريم واهتم بذكرها وأبرزها، ليؤكد على أهمية العزم، وأنه مطلب أساسي وضروري لنجاح الإنسان في الصبر على تحمل التكاليف، ومن هنا كانت أهمية توافره في القائد الإداري الرشيد حتى يستطيع المثابرة والثبات في مواجهة العقبات والأخطار والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق المهام الموكول إليه تحقيقها من قبل قائده الأعلى. تلك هي العزيمة وتلك هي مكانتها في الإسلام، ومن هنا كانت أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

### المقوم السلوكي السادس : الموضوعية :

إن الموضوعية أو العدالة الإنسانية تعتبر ضرورة لا غنى عنها لاستقرار الأمور والعلاقات بين الأفراد والجماعات التي ينظمها أى مجتمع من المجتمعات ،فلا يمكن أن يستقيم أى مجتمع من المجتمعات أو جماعة من الجماعات ويسعد الأفراد إلا إذا ساد العدل والمساواة ذلك المجتمع، أما إذا تم تغليب الأهواء والمصالح والرغبات والشهوات وصارت الأمور بغير موازين العدالة الإنسانية، فإن مآل ذلك المجتمع ومآل جماعاته وأفراده إلى التناحر والتنافر والتباغض والاضراب والقلق، وسوف يؤدي ذلك إلى انعدام الأمن والاستقرار، وسوف ينعكس كل هذا في النهاية على مدى تقدم ورخاء ذلك المجتمع وجماعاته ومدى طمأنينة وسعادة أفراده، ونعنى بالموضوعية هنا عدم التأثر أو الانقياد للأهواء والرغبات والشهوات والمصالح عند الحكم على الأشياء والأمور، وهى بهذا قد تقترب من العدالة، ولكنها لا تساويها، فالعدالة هى وضع الأشياء والأمور فى مواضعها الحقّة، وهذا لن يتأتى إلا لمن أوتى العلم المطلق، والإحاطة المطلقة، وأوتى القوة والسلطان والقدرة المطلقة، أما البشر فليس فى مكنتهم ، فعلمهم وإحاطتهم بحقيقة مواضع الأشياء والأمور تتميز بالقصور، كما أنهم من ناحية أخرى – ويفرض علمهم – فإن قدرتهم على إعادة وضع الأشياء والأمور فى مواضعها عند اختلالها تتميز بالقصور، وعلى ذلك ، فقصارى المطلوب منهم فى هذا المجال هو العدل النسبى، عدل فى حدود علمهم وإحاطتهم ، وفى حدود قدراتهم وطاقاتهم مع مجاهدة النفس على ألا تضيف لقصور العلم والإحاطة وقصور القدرة والطاقة، الانقياد للهوى والأهواء وتغليب المصالح والشهوات، وهذا ما نعنيه هنا بالموضوعية، فهى تعنى : تحييد تلك الأهواء والرغبات والمصالح والشهوات والاجتهاد فى وضع الأمور والأشياء فى مواضعها الحقّة بقدر المتاح من العلم والإحاطة والقدرة والطاقة، وشاهدنا على ذلك تلك العظة والعبرة التى نستخلصها من حكم كل من داود وسليمان عليهما السلام إذا يحكمان فى الحرث إذ نفشت فيه غنم القوم<sup>(١)</sup>، وقضى كل منهما بحكمه فى القضية،

(١) سورة الأنبياء . الآية ٧٨.

وإن كان حكم سليمان عليه السلام أقوى وأرجح فائتني عليه القرآن الكريم، ورغم ذلك فلم يغطم القرآن حق داود عليه السلام، لأنه في حكمه لم يكن متحازا لهوى أو رغبة من الرغبات، وإنما كان حريصاً على الحق والعدل في الحكم، وتلك هي العدالة الإنسانية والموضوعية في الحكم، التي ملاك الأمر فيها يعود إلى اجتهاد القائد للوصول إلى الحق والصواب في حكمه وقراراته وعدم الانقياد لأهوائه ورغباته، فإن أصاب فله أجران وإن أخطأ فله أجر اجتهاده وحرصه على الحق والعدالة<sup>(١)</sup>، ومما لا شك فيه أن الموضوعية أو العدالة الإنسانية بهذا المعنى، تعد من ألزم المقومات الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، فهي تعد دعامة أساسية بها تستقيم الأمور في جماعته، ويأمن في ظلها المرعوسون والتابعون على حقوقهم وتسود المساواة بينهم ويوجد المجتهد جزاء اجتهاده، ولا يكون المقصر بمنأى عن العقاب، فيزيد هذا من اجتهاده ويعمل ذاك على تحاشي أسباب الخطأ والتقصير. وهنا تتحقق لتلك الجماعة الإيجابية، وتكون أكثر قدرة وفعالية على تحقيق الأهداف والغايات المنوط بها تحقيقها، أما إذا تحاكم القائد الإداري إلى رغباته وأهوائه وحكم مصالحه وشهواته وترك لهم العنان في قراراته وتصرفاته، فنجد مثلاً يرقى ذلك ويقربه ويكافئه لهوى في نفسه وليس لأسباب موضوعية، ويسرف في عقاب هذا والتنكيل به لأسباب أو اختلافات شخصية بغض النظر عن مصالح العمل الإداري ومتطلباته، ويبرم هذا العقد مع تلك الجهة من الجهات ويدع غيرها لا شيء إلا أنه يستلطف مندوب تلك الجهة ويستثقل ظل غيره من المندوبين، ويقبل على هذا التصرف، لأنه يجد فيه نفعاً شخصياً له بغض النظر عن مصالح المنظمة التي يعمل بها أو العاملين الذين يعملون تحت إمرته، ومما لا شك فيه أن تلك التصرفات وما شابهها سوف تؤدي في النهاية إلى أن ينفرط من هذا القائد عقد جماعته وينفلت منه زمام الأمر فيهم، وسوف يجد نفسه شيئاً فشيئاً وقد انصرف عنه مرعوسوه وتابعوه وراحوا يبحثون عند غيره عن الموضوعية والعدالة الإنسانية يستظلون بظلها ويحتمون بها من الانقياد للأهواء والشهوات والتحاكم إلى المصالح والرغبات، فالموضوعية هي من أهم العوامل المؤدية إلى تماسك أفراد الجماعة والتفاهم حول قائدهم وأنسهم إليه وانقيادهم له، كما أن افتقادها في القائد الإداري يؤدي إلى انصراف أفراد جماعته عنه وخروجهم عليه، ويؤدي في النهاية بقيادته.

لذا فقد حرص الإسلام على تأكيد أهمية الموضوعية كمقوم من المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وشاهدنا على ذلك التحاكم إلى تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية:

(١) «إذا حكم الحاكم فاجتهد ثم أصاب فله أجران، وإذا حكم فاجتهد ثم أخطأ فله أجر»، صحيح البخاري، ج ٤، كتاب الاعتصام، باب أجر الحاكم إذا اجتهد، ص ٢٦٤



- أولاً : النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام
- «واستقم كما أمرت ولا تتبع أهواءهم»، وقل آمنت بما أنزل الله من كتاب وأمرت لأعدل بينكم» (١٥ / ٤٢).
  - «فاحكم بينهم بما أنزل الله ولا تتبع أهوائهم» (٤٨ / ٥)
  - «لتحكم بين الناس بما أراك الله ولا تكن للخائنين خصيماً» (١٠٥ / ٤)
  - «قل لا أتبع أهواءكم، قد ضللت إذا وما أنا من المهتدين» (٦ / ٦)
  - «ولئن اتبعت أهواءهم بعد ما جاءك من العلم ما لك من الله ولي ولا واق» (٢٧ / ١٣)
  - «والنجم إذا هوى. ما ضل صاحبكم وما غوي. وما ينطق عن الهوى» (١ / ٥٣-٣)

ثانياً : النصوص في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ( أ ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام
- «قال سبحانه ما يكون لى أن أقول ما ليس لى بحق» (١١٦ / ٥)
- «وكننت عليهم شهيداً مادمتم فيهم، فلما توفيتنى كنت أنت الرقيب عليهم وأنت كل على شيء شهيد» (١١٧ / ٥)
- (ب) في حق موسى عليه الصلاة والسلام :
- «حقيق على أن لا أقول على الله إلا الحق» (١٠٥ / ٧)
- «قالت إحداهما يا أبت استاجره إن خير من استاجرت القوى الأمين» (٢٦ / ٢٨)
- «أن أدوا إلى عباد الله، إني لكم رسول أمين» (١٨ / ٤٤)
- (ج) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:
- «واذ ابتلى إبراهيم ربه بكلمات فاتمهن، قال إني جاعلك للناس إماماً، قال ومن ذريتى، قال لا ينال عهدى الظالمين» (١٢٤ / ٢)
- ( د ) في حق نوح عليه الصلاة والسلام : «إني لكم رسول أمين» (١٠٧ / ٢٦)
- (هـ) في حق داود عليه الصلاة والسلام :
- «يا داود إنا جعلناك خليفة فى الأرض فاحكم بين الناس بالحق ولا تتبع الهوى فيضلك عن سبيل الله، إن الذين يضلون عن سبيل الله لهم عذاب شديد بما نسوا يوم الحساب» (٢٦ / ٢٨)
- ( و ) في حق موسى وهارون عليهما الصلاة والسلام :
- «وقال موسى لأخيه هارون أخلفنى فى قومى وأصلح ولا تتبع سبيل المفسدين»



( ز ) فى حق هود عليه الصلاة والسلام «وانا لكم ناصح أمين» (٦٨ / ٧) . «انى لكم رسول أمين» (١٢٥ / ٢٦)

(ح) فى حق صالح عليه الصلاة والسلام : «انى لكم رسول أمين» (١٤٢ / ٢٦)

( ط ) فى حق لوط عليه الصلاة والسلام : «انى لكم رسول أمين» (١٦١ / ٢٦)

(ى) فى حق ذا القرنين عليه الصلاة والسلام :

«قال أما من ظلم فسوف نعذبه ثم يرد إلى ربه فيعذبه عذاباً نكراً، وأما من آمن وعمل صالحاً فله جزاء الحسنى، وسنقول له من أمرنا يسراً» (٨٨ - ٨٧ / ١٨)

(ك) فى حق المؤمنين :

«يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا» (٦ / ٤٩)

«وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به» (١٢٦ / ١٦)

ثالثاً : الأحاديث النبوية :

( أ ) رأى المصطفى عليه الصلاة والسلام شيخاً من اليهود قد ضعف وزهبت قوته، وهو يتكفف الناس، فقال له الرسول عليه الصلاة والسلام ما أنصفناك ثم فرض له فى العطاء<sup>(١)</sup> .

(ب) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث، ولا تحسسوا، ولا تجسسوا، ولا تناجشوا، ولا تحاسنوا، ولا تباغضوا، ولا تدابروا، وكونوا عباد الله إخواناً»<sup>(٢)</sup>.

(ج) قول المصطفى ﷺ: «إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه، وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وأيم الله لو أن فاطمة ابنة محمد سرقت لقطعت يدها»<sup>(٣)</sup>

( د ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لا يقضين حكم بين اثنين وهو غضبان»<sup>(٤)</sup> .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الموضوعية، وأنها كانت من أهم المقومات السلوكية التى أوجب الخالق سبحانه توافرها فى هؤلاء القادة العظام من الرسل والأنبياء، لذا فقد حرص الإسلام على التأكيد على وجوب التزامهم فى سلوكهم بالموضوعية والعدالة الإنسانية ونبذ التحاكم إلى الأهواء

(١) عبد الكريم الخطيب، النبى محمد، مرجع سابق، ص ٤٢٢.

(٢) صحيح البخارى، ج ٤ ، كتاب الأدب، باب يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن ص ٦٠ - ٦١.

(٣) صحيح البخارى، ج ٢، كتاب الأنبياء، باب حدثنا أبو اليمان ، ص ٢٦٢.

(٤) صحيح البخارى، ج ٤، كتاب الأحكام، باب هل يقضى الحاكم أو يفتى وهو غضبان ، ص ٢٣٦.

والرغبات والمصالح والشهوات، وقياساً علي ذلك الهدى يتأكد لنا أن الموضوعية تعد واحداً من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة في الإسلام.

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الموضوعية تتكامل وتتقوى بكل من مقوم الاصطفاء ومقوم الإيمان، أما إذا انعدما فإن توافر هذا المقوم يصبح من الأمور المشكوك فيها، فالقائد الذي حرص على القيادة الحرص كله وسعى إليها بكل الوسائل المشروعة وغير المشروعة إنما ألجأه إلى ذلك دواعي وأسباب قوية ومصالح ومطامع شخصية ينبغي تحقيقها من وراء كل هذا الحرص على القيادة، وما دام الأمر كذلك فإن تلك الدواعي والأسباب سوف توجه دائماً مسار قراراته وتؤثر على كافة تصرفاته، ومهما ادعى القائد الموضوعية أو حرص عليها فستظل تلك الدواعي والأسباب هي الباعث الحقيقي المستتر الذي يوجه قراراته وتصرفاته مثل هذا القائد الإداري.

أما مقوم الإيمان فلاشك أنه يمثل السياج والحصن الحصين المزود من الموضوعية ووقاياتها من سموم رياح الأهواء والشهوات والمصالح والرغبات، حتى وإن توافر مقوم الاصطفاء، فقد يستجد من الأمور أمور تجعل هوى القائد ومصالحه ورغباته تدفعه للزيع عن الموضوعية في موقف من المواقف، هنا يأتي دور الإيمان ذلك الدرع الواقى والحصن الحصين الذي يتحصن به القائد الرشيد، فيحفظ عدله واتزانه، وتدوم له به الموضوعية الحققة في تصرفاته وقراراته.

### المقوم السلوكي السابع: الواقعية :

إن الوقوف على الواقع والتعرف عليه ومعايشته والتعامل معه، يعتبر من ألزم الأمور لنجاح القائد الإداري الرشيد، والقائد منوط به تحقيق رسالة معينة ذات أهداف وغايات محددة، وتحقيق هذه الأهداف والغايات لابد أن ينطلق من أرض الواقع، ومن الظروف والاعتبارات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بمناخ وبيئة العمل، وعلى القائد أن يوائم باستمرار بين ذلك الواقع وغاياته وأهدافه، وإن كانت الغايات والأهداف الإدارية ثابتة ومحددة- في المدى القصير على أقل تقدير- فإن أرض الواقع في تغير مستمر، وعلى القائد أن يتكيف مع هذا التغير بحيث يكون في سلوكه وتصرفاته وقراراته متمشياً باستمرار مع متطلبات هذا الواقع ومقتضيات التغير الذي يطراً عليه، والقائد الذي يرفض تقبل الواقع ويرفض الاعتراف بالواقعية إنما يرفض في الحقيقة تحقيق أهدافه وغاياته في دنيا الواقع، ويأبى إلا أن تظل أحلاماً وأمنيات، وقد يكون درب مسلك الشعراء والحالمين المحلقين في سماء المثل العليا وأفاق ما ينبغي أن يكون بغض النظر عما هو كائن، أما القائد الإداري فإنه لا يتنكر لما ينبغي أن يكون، ولكنه يسعى إليه على ضوء ما هو كائن فهو يأخذ في حسبانته لتحقيق أهدافه وغاياته:

(أ) واقع ظروفه وقدراته .

(ب) واقع ظروف وقدرات مرعوسيه وتابعيه.

(ج) واقع ظروف البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بمرعوسيه.

(د) واقع وظروف الرسالة، الأهداف والغايات المنوط به تحقيقها.

بمثل هذه الواقعية والتحرك معها وفي ظلها يكون نجاح القائد الإداري، فعلي قدر التزام القائد الإداري بهذه الواقعية وحرصه عليها في سلوكه وتصرفاته وقراراته يكون نجاحه في تحقيق أهدافه وغاياته.

والواقعية في الإسلام لها أهمية كبيرة، ولعل من أبرز خصائص الدين الإسلامي هو واقعية تشريعاته وأحكامه، وتمشيها مع مقتضيات النظرة الإنسانية السليمة.

فلا يوجد في الشريعة الإسلامية عنت ولا تزيد ولا مبالغة، ولا قسر ولا عنف، بل يسر وتيسير، ومعالجة الأمور برفق، ومداواة العلل بتريث ومداراة الناس والترفق بهم، ونجد في مبادئه وأصوله كثيراً من القواعد والمبادئ التي تؤكد على تلك الواقعية وتأخذ بها وتستجيب لها، ومن تلك الأصول والقواعد قول الحق جل وعلا: «لا يكلف الله نفساً إلا وسعها» فالتكاليف على قدر الوسع والطاقة فلا تكلف ولا مشقة ولا تعجيز ولا إعجاز، فالشريعة الإسلامية من غاياتها التيسير على الناس، «يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر» لذا فقد أقرت تلك الشريعة السماح بالواقعية، وعرف الفقه الإسلامي قاعدة أن «الضرورات تبيح المحظورات» والحق يقول: «فمن اضطر غير باغ ولا عادٍ فلا إثم عليه» (١٧٢/٢) كما أن من دلائل الواقعية في هذا الدين أمره وحثه للمسلمين وللرسول الكريم على الأخذ بالأسباب دائماً، فليس على الإنسان من حسابه من شيء مادام قد بذل الجهد والطاقة واجتهد في تحقيق الغاية، ولا تثريب عليه وإن جاهد واجتهد في حدود واقعه وواقع بيئته، وإن لم يصل لتحقيق تلك الغاية، وكذلك من دلائل الواقعية في هذا الدين أن المصطفى عليه الصلاة والسلام قد أمره ربه بالتزام الواقعية في أوامره ونواهيه وعدم التكلف في الأمر، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: «خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلین» وصدق الحق سبحانه إذ يأمر رسوله المصطفى الكريم بأن يعلن منهجه هذا على الناس أجمعين، فيقول له الحق «قل ما أسألكم عليه من أجر وما أنا من المتكلفين»، وإذا كان الإسلام يقر بالواقعية ويأخذ بها، ويأمر رسوله بها فلقد استجاب الرسول الكريم لهذا وأخذ بهذا المنهج الإسلامي فالتزم وألزم نفسه في أموره كلها بالواقعية منهجاً وسلوكاً، وكان يأمر ويوصي أصحابه بذلك وكان ينهاهم عن المبالغة في الأمر، حتى وإن كان محموداً<sup>(١)</sup>، فمن المأثور عنه ﷺ قوله: «إن هذا الدين متين فأوغل

(١) وما يجهل أحد منا موقفه من العباد له الثلاثة عبدالله بن عمر - عبدالله بن مسعود - عبدالله بن عباس، ونهيه عليه الصلاة والسلام لهم عن المبالغة والافراط في العبادة.



فيه برفق» وقوله ﷺ: «إن الدين يسر ولن يشاد الدين أحدٌ إلا غلبه» وقوله: «إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنه فاجتنبوه» ولقد جاءت آيات الحق في كتابه الكريم لتؤكد وتبرز أهمية الواقعية كأحد المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

### أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- ١- «خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين» (١٩٩/٧)
- ٢- «قل ما أسألكم عليه من أجر وما أنا من المتكلفين» (٨٦/٣٨)
- ٣- «قل إنما العلم عند الله وإنما أنا نذير مبين» (٢٦/٦٧)
- ٤- «قل لا أقول لكم عندي خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم أنى ملك إن أتبع إلا ما يوحى إليّ» (٥٠/٦)
- ٥- «قل لا أملك لنفسي نفعا ولا ضرراً إلا ما شاء الله ولو كنت أعلم الغيب لاستكثرت من الخير وما مسنى السوء» (١٨٨/٧)
- ٦- «قل إنما أنا بشر مثلكم يوحى إلي أنما إليكم إله واحد» (١١٠/١٨)
- ٧- «وان جنحوا للسلم فاجنح لها وتوكل على الله» (٦٢/٨)
- ٨- «فقاتل في سبيل الله لا تكلف إلا نفسك» (٨٤/٤)
- ٩- «قل لا تسألون عما أجرمنا ولا تسأل عما تعملون» (٢٥/٣٤)
- ١٠- «قل سبحان ربي هل كنت إلا بشراً رسولاً» (٩٣/١٧)
- ١١- «ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن» (١٢٥/١٦)

### ثانياً: النصوص القرآنية في حق المؤمنين:

- ١- «وان عاقبتهم فعاقبوا بمثل ما عوقبتم به ولن صبرتم لهو خير للصابرين» (١٢٦/١٦)
- ٢- «لا يكلف الله نفساً إلا وسعها» (٢٨٦/٢)
- ٣- «يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا» (٦/٤٩)
- ٤- «إن يكن منكم عشرون صابرون يغلبوا مائتين» (٦٥/٨)
- ٥- «الآن خفف الله عنكم وعلم أن فيكم ضعفاً فإن يكن منكم مائة صابرة يغلبوا مائتين» (٦٦/٨)
- ٦- «أذن للذين يقاتلون بأنهم ظلموا وأن الله على نصرهم لقدير» (٢٩/٢٢)



٧- «يريد الله بكم اليسر ولا يريد بكم العسر» (١٨٥/٢)

### ثالثاً: الأحاديث النبوية:

(أ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إذا أمرتكم بأمر فأتوا منه ما استطعتم وما نهيتكم عنه فاجتنبوه» (١).

(ب) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «أمرت أن أخطب الناس على قدر عقولهم» (٢).

(ج) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: «يسروا ولا تعسروا وسكنوا ولا تنفروا» (٣).

(د) قال صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل وأبى موسى الأشعري حين بعثهما إلى اليمن: «يسرا ولا تعسرا، وبشرا ولا تنفرا، وتطاوعا» (٤).

(هـ) عن عائشة رضى الله عنها قالت: «ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثماً فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه» (٥).

(و) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ما بال أقوام يتنزهون عن الشيء أصنعه، فوالله إنى أعلمهم بالله وأشدهم له خشية» (٦).

مما سبق يتأكد لنا مدى أهمية الواقعية كمقوم من المقومات السلوكية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وأن استقرار مواقفه عليه الصلاة والسلام لتؤكد لنا مدى حرصه عليه الصلاة والسلام على الالتزام بالواقعية منهجاً له وسلوكاً ومن تلك المواقف الدالة على ذلك :

(أ) موقفه صلى الله عليه وسلم من المشركين وكفار مكة في بداية الدعوة وصبره على أذاهم له ودعوته لأصحابه بالتسلح بالصبر يوم أن لم يكن في مكنته أن يتصدى هو وأصحابه لظلم أولئك الظالمين، فلما أن قويت الدعوة وقويت شوكة المسلمين بعد الهجرة للمدينة وصار في مكنته عليه الصلاة والسلام أن يتصدى هو وأصحابه لكفار مكة وأن يقتص منهم جزاء عدواتهم، أمر أصحابه أن يخرجوا لمجاهدة المشركين من كفار مكة والتصدى لهم.

(ب) موقفه عليه الصلاة والسلام مع اليهود ومكاتبته لهم عند قدومه إلى المدينة، ثم إخراجهم منها بعد ذلك، عندما تحقق من غدرهم، وعندما قوى عليهم.

(١) تفسير ابن كثير، ج٤ ص٣٣٦.

(٢) سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى، مرجع سابق ج٢ ص١٢٩

(٣) ، (٤) صحيح البخارى، ج٤، كتاب الأدب، باب يسروا ولا تعسروا، ص٦٩

(٥) صحيح البخارى، ج٤، كتاب الأدب، باب يسروا ولا تعسروا، ص٦٩

(٦) صحيح البخارى ج٤ كتاب الاعتصام ، باب ما يكره من التعق والتنازع

(ج) موقفه عليه الصلاة والسلام من المنافقين بالمدينة وخصوصاً موقفه من رأس النفاق (ابن أبي سلول) وصبره على مقالته النكراء، يوم أن قال رأس النفاق: لئن رجعنا إلي المدينة ليخرجن الأعز منها الأذل، فأراد عمر رضى الله عنه أن يبطش به ويقتله فنهاه الرسول عن ذلك، حتى جاء الوقت الذى يجيء فيه عبدالله بن أبي سلول ويريد هو أن يعتدى لقتل أبيه ويعتدى هو وقومه من الخزرج لرأس النفاق فيعرفها الرسول لعمر عله يعى الدرس، فيحرص على الواقعية ولا يتعجل - رضى الله عنه - الأمور قبل أوانها، وأن يحرص على وضع الأمور فى مواضعها زماناً ومكاناً، فيقول المصطفى لعمر رضى الله عنه: «كيف ترى يا عمر أما والله لو قتلته يوم أمرتنى بقتله، لأرعدت له أنفاً ولو أمرتها اليوم بقتله لقتلته». فقال عمر: «قد علمت لأمر رسول الله أعظم بركة من أمرى».

### المقوم السلوكى الثامن: الرحمة:

الرحمة : هى الرقة والعطف ويقابلها الغلظة والقسوة، والرحمة تعد واحداً من أهم المقومات القيادية الإسلامية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وتتميز عن غيرها من المقومات بمالها من تأثير مباشر وانعكاس سريع على المرعوسين، ومدى التفافهم حول القائد الإدارى أما غلظة القائد وفضاظته وانعدام الرحمة فى سلوكه تؤدي إلى التفكك السريع للجماعة واختلافها على قائدها وانفضاضها من حوله، وصدق الحق إذ يقول: ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك﴾<sup>(١)</sup>، ولقد كانت رحمة الرسول بأصحابه من أبرز العوامل وراء محبتهم له والتفافهم من حوله وانقيادهم لأوامره، والمأثور عنه قوله عليه الصلاة والسلام: «من لا يرحم لا يرحم» ، أما الغلظة والقسوة والفضاظ فى المعاملة تنفر منها الناس بفطرتهم وتنفر من صاحبها، أما الرحمة واللين وخفض الجناح للمرعوسين فأمور محببة إلى نفوس الأفراد، وتجعلهم يلتفون حول القائد ويألفونه وينطون تحت لوائه، ويأمنون إليه، وقد أكد القرآن الكريم على هذه الحقيقة ولفت الأنظار إلى وجوب انتهاز هذا النهج فى قول الحق للرسول الكريم: ﴿واخفض جناحك للمؤمنين﴾<sup>(٢)</sup> فيمثل هذا السلوك الرحيم يصير القائد قريباً من قلوب مرعوسيه يعملون على تحقيق الأهداف والمهام الملقاة على عاتق الجماعة ما وسعهم الجهد، ومن ثم يصير المرء يمثل هذا السلوك الرحيم أهلاً لتولى زمام أمر القيادة فيهم.

من أجل هذا حرص الإسلام على تأكيد أهمية الرحمة وضرورتها للقيادة الإدارية الرشيدة فى الإسلام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والسنة النبوية.

(١) سورة آل عمران. آية ١٥٩.  
(٢) سورة الحج، آية ٨٨، وفى سورة الشعراء الآية ٢١٥ منها يقول الحق سبحانه: «واخفض لهم جناحك لمن اتبعك من المؤمنين».

ولا : النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين» (١٠٧/٢١)

- «لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عتتم حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم»  
(١٢٨/٩)

- «ورحمة للذين آمنوا منكم» (٦١/٩)

- «وانه لهدى ورحمة للمؤمنين» (٧٧/٢٧)

ثانيا: النصوص القرآنية فى حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) فى حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

«ولنجعله آية للناس ورحمة منا» (٢١/١٩)

«وبرأ بوالدتي ولم يجعلنى جبارا شقيا» (٣٢/١٩)

(ب) فى حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

«رب إنهن أضللن كثيرا من الناس فمن تبعنى فإنه منى ومن عصانى فإنك غفور رحيم»  
(٣٦/١٤)

«إن إبراهيم لحليم أواه منيب» (٧٥/١١)

(ج) فى حق نوح عليه الصلاة والسلام:

«يا قوم اعبدوا الله ما لكم من إله غيره إني أخاف عليكم عذاب يوم عظيم» (٢٦/١١)

«إني أخاف عليكم عذاب يوم أليم» (٥٩/٧)

(د) فى حق هود عليه الصلاة والسلام: «إني أخاف عليكم عذاب يوم عظيم» (٢٥/٢٦)

(هـ) فى حق يوسف عليه الصلاة والسلام: «قال لا تثريب عليكم اليوم يغفر الله لكم وهو أرحم الرحمين» (٩٢/١٢)

(و) فى حق يحيى عليه الصلاة والسلام: «وحنانا من لدنا وزكاة وكان تقيا وبرأ بوالديه ولم يكن جبارا عصيا» (١٤-١٣/١٩)

(ز) فى حق موسى عليه الصلاة والسلام:

«واذ قال موسى لقومه يا قوم لم تؤذوننى وقد تعلمون أنى رسول الله إليكم» (٥/١١)

«فلا تأس على القوم الكافرين» (٢٦/٥)

(ح) فى حق المؤمنين:

«والكاظمين الغيظ والعافين عن الناس» (١٣٤/٣)

«والذين معه أشداء على الكفار رحماء بينهم» (٢٩/٤٨)

ثالثاً: الأحاديث النبوية:

- (أ) قال عليه الصلاة والسلام: «إنما أنا رحمة مهداة»<sup>(١)</sup> .  
(ب) قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: «إني لم أبعث لعاناً وإنما بعثت رحمة»<sup>(٢)</sup>  
(ج) قال المصطفى صلى الله عليه وسلم: «لا يرحم الله من لا يرحم الناس»<sup>(٣)</sup> .  
(د) ويقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: «وإنما يرحم الله من عباده الرحماء»<sup>(٤)</sup> .  
(هـ) يقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لن تؤمنوا حتى تراحموا، قالوا يا رسول الله كلنا رحيم، قال: أنه ليس برحمة أحدكم صاحبه ولكنها رحمة العامة»<sup>(٥)</sup> .  
(و) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «لاتنزع الرحمة إلا من شقى»<sup>(٦)</sup> .  
(ز) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «من لا يرحم لا يرحم»<sup>(٧)</sup> .  
(ح) ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «اللهم من ولى من أمر أمتي شيئاً فشق عليهم، فاشقق عليه، ومن ولى من أمر أمتي شيئاً فرفق بهم فرفق به»<sup>(٨)</sup> .

ومن جماع تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد لنا مدى أهمية الرحمة وأنها كانت من المقومات السلوكية الأساسية التي شاعت حكمة العليم الخبير توافرها في هؤلاء الصفوة من القادة العظام الذين اختارهم الخالق لقيادة البشرية وهدايتها لطريق خيرها وسعادتها، وقياساً على ذلك الهدى يتبين لنا أن الرحمة تعد من أهم المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام.

ويجدر بنا في هذا الخصوص وبلاستشرشاد بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية أن نلفت النظر إلى أمرين:

الأمر الأول: أن الرحمة لاتعنى التسيب، وترك الأمور لأهواء المرعوسين، فمؤاخذة المخطيء بخطئه، والمتسبب بتسببه لايتنافى مع الرحمة، بل إننا نرى أن عقاب المخطيء قد يكون في بعض الحالات أكثر رحمة به من تركه يتمادى في خطئه وانحرافه حتي يعتاد الخطأ والانحراف، ويصبح من

(١) تفسير ابن كثير ج٢ ص ٢٠١.

(٢) تفسير ابن كثير، ج٣، ص ٢٠١.

(٣) (٤) صحيح البخارى ج٤، كتاب التوحيد، باب قوله تعالى: قل ادعوا الله أو ادعوا الرحمن، ص ٢٧٤.

(٥) اسماعيل الدفتار، ذكر مولد النور، القاهرة: دار الشعب، ١٩٧٤، ص ٢٤.

(٦) المرجع السابق، ص ٢٥.

(٧) صحيح البخارى، ج٤، كتاب الأدب، باب رحمة الناس والبهائم، ص ٥٢.

(٨) صحيح مسلم، ج٦، كتاب الامارة، ص ٧.



الصعب تقويم سلوكه وانحرافه، وفي هذا جناية ما بعدها جناية لا يعادلها بحال من الأحوال مؤاخذة المخطيء وعقابه على الخطأ في حينه<sup>(١)</sup> .

الأمر الثاني: أن رحمة القائد ليست قاصرة على المحسن دون المسىء كما أنها ليست قاصرة على الأتباع والمؤيدين ، محجوبة عن المخالفين والمعارضين، بل إنها رحمة عامة شاملة موصولة للجميع، وليست محجوبة عن أحد، وصدق رسول الله إذ يقول عن الرحمة: « أنها ليست برحمة أحدكم صاحبها، ولكنها رحمة العامة »<sup>(٢)</sup> .

ويجدر بنا أن نشير هنا إلى أن مثل تلك الرحمة تستوجب من القائد دوام عفوه عن تابعة واستغفاره لهم، ولاشك أن مثل هذا العفو والاستغفار سوف يتيح تهيئة المناخ الصحي للملائم لكي يقبل ويساهم أفراد الجماعة بإيجابية في العمل من أجل تنفيذ الأهداف المحددة للجماعة، بأقصى كفاءة وفعالية، ولقد تبين عند مناقشتنا لمقوم الشورى كيف أوجب الحق سبحانه على القائد أعمال تلك الرحمة قبل إعمال الشورى، فحثه وألزمه بوجوب عفوه عن تابعيه واستغفاره لهم قبل أن يستحثه ويلزمه بوجوب استشارته لمرؤسيه وتابعيه

تلك هي الرحمة في الإسلام، وتلك هي أهميتها كمقوم من أهم المقومات السلوكية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد

### المقوم السلوكي التاسع: الصبر :

الصبر: حبس النفس عن الجزع وإمساكها والسيطرة عليها في الضيق والفرع<sup>(٣)</sup> ومنه الصابر والصبور، والذي لاتحمله العجلة على المسارعة إلى الفصل قبل أوانه، والصبور اسم من أسماء الحق سبحانه وتعالى، وحظ العبد منه أن يصبر على التكليف من أوامر ونواهٍ، وأن يغالب دواعي العجلة والهوى والشهوات، وأن يصبر عند الشدائد، والصبر وإن كان توافره يعتبر من الأمور المحمودة بالنسبة لسائر الناس فإنه بالنسبة للقائد الإداري يمثل ضرورة، ويعتبر من أهم المقومات المطلوب توافرها فيه، فالقائد الإداري مطلوب منه تحقيق غايات وأهداف محددة، ويعمل في ظل ظروف وأوضاع متغيرة، وما أكثر العقبات التي تعترضه والتحديات التي تواجهه في مسيرته نحو تحقيق هذه الأهداف والغايات، وفي مواجهة هذه الحالات والمواقف وتلك العقبات والتحديات غالباً ما يكون الصبر هو العلاج الناجح، والوسيلة الفعالة لمواجهة تلك

(١) والشاهد على ذلك قوله عليه الصلاة والسلام «لو أن (فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها)

(٢) يراجع النصوص القرآنية ومنها الآيتين (١٠٧/٢١)، (٢١/١٩).

(٣) مختار الصحاح. باب الصاد، ص ٢٥٤ - ٢٥٥

سبل الهدى والرشاد في سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالح، مرجع سابق ص ٥٨٨ - ٥٨٩

العقبات والتحديات، والصبر فوق أنه مطلوب لذاته كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، فهو بالإضافة إلى ذلك ضرورة لاغنى عنها لتوافر عديد من المقومات الأخرى للقيادة الإدارية، وهو في ذات الوقت نتاج للعديد من هذه المقومات، ومن ذلك أن الرحمة واللين وخفض الجناح الثورى والقذوة والتعلم والتعليم كل تلك المقومات وغيرها يتطلب اكتسابها توافر قدر كبير من الصبر لدى القائد الإدارى، ومن ناحية أخرى فإن توافر الصبر والقدرة عليه رهن بمدى وضوح الهدف ومدى ايمان القائد بهذه الأهداف ومدى ثقته فى المنهج والأحكام والقواعد التشريعية الذى يعمل فى إطارها، ولعل هذا يؤكد مرة أخرى مدى تكامل وتضافر مقومات القيادة الإدارية، وأنها تتقوى وتنمو فاعليتها بقوة ونمو أحداها، وأنها تضعف وتخبو فاعليتها بالضعف والوهن الذى يصيب أياً من هذه المقومات، من هنا كانت أهمية الحرص على تضافر وتوافر تلك المقومات وتكاملها فى القائد الإدارى الرشيد، ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام المثل والنموذج المتكامل فى ذلك الذى جمع بين كافة تلك المقومات فى بنائها وكمالها الإنسانى، وتصفح آيات الحق ودراستها وتدبرها يتبين منها مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة فى الإسلام وأنه كان واحداً من دعائم القيادة الأساسية لتلك الصفوة من الرسل الكرام الذين اصطفاهم الله لقيادة وهداية الإنسانية، وأنهم جميعاً عليهم الصلاة والسلام قد كان لهم شرف الاتصاف بالصبر وإن تفاوتت حظوظهم، وشاهدنا على ذلك تلك الآيات القرآنية والأحاديث النبوية:

أولاً: النصوص القرآنية فى حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «فأصبر كما صبر أولو العزم من الرسل ولا تستعجل لهم» (٣٥/٤٦)
- «وأصبر وما صبرك إلا بالله ولا تحزن عليهم» (١٢٧/١٦)
- «وأصبر على ما يقولون واهجرهم هجرةً جميلاً» (٦٠/٧٣)
- «فأصبر على ما يقولون واذكر عبدنا داود ذا الأيد إنه أواب» (١٧/٣٨)
- «فأصبر لحكم ربك ولا تكن كصاحب الحوت إذ نادى ربه، وهو مكظوم» (٤٨/٦٨)
- «فأصبر لحكم ربك ولا تطع منهم أثماً أو كفوراً» (٢٤/٧٦)
- «وأصبر لحكم ربك فإنك بأعيننا» (٤٨/٥٢)
- «فأصبر إن وعد الله حق» (٥/٧٠)
- «فأصبر إن العاقبة للمتقين» (٤٩/١١)
- «فأصبر صبراً جميلاً» (٥/٧٠)
- «وأصبر فإن الله لا يضيع أجر المحسنين» (١١٥/١١)

- «واتبع ما يوحى إليك، وأصبر حتى يحكم الله وهو خير الحاكمين» (١٠٩/١٠)

- «وامرأه لك بالصلاة واصطبر عليها» (١٣٢/٢٠)

- «ولربك فاصبر» (٧/٧٤)

ثانيا : النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

( أ ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام: «قال موسى لقومه استعينوا بالله واصبروا» (١٢٨/٧)

(ب) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام: «فلما أسلما وتله للجبين وناديناه أن يا إبراهيم قد صدقت الرؤيا إنا كذلك نجزي المحسنين إن هذا لهو البلاء المبين» (١٠٦-١٠٢/٣٧)

( ج ) في حق إسماعيل عليه الصلاة والسلام: «قال يا أبت افعل ما تؤمر ستجدني إن شاء الله من الصابرين» (١٠٢/٣٧)

( د ) في حق إسماعيل وإدريس وذى الكفل عليهم الصلاة والسلام: «واسماعيل وإدريس وذا الكفل كل من الصابرين» (٨٥/٢١)

(هـ) في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام: «قال بل سولت لكم أنفسكم أمراً فصبر جميل» (١٨/١٢)

( و ) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام: «إنه من يتق ويصبر فإن الله لا يضيع أجر المحسنين» (١٠/١٢)

( ز ) في حق يونس عليه الصلاة والسلام: «فاصبر لحكم ربك ولا تكن كصاحب الحوت إذ نادى وهو مكظوم لولا أن تداركه نعمة من ربه لنبذ بالعراء وهو مذموم» (٤٩-٤٨/٦٨)

( ح ) في حق أيوب عليه الصلاة والسلام: «إنا وجدناه صابراً نعم العبد إنه أواب» (٤٤/٣٨)

(ط) في حق الرسل عموماً عليهم الصلاة والسلام: «ولنصبرن على ما آذيتمونا وعلى الله فليتوكل المتوكلون» (١٢/١٤)

ثالثا : الأحاديث النبوية :

( أ ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام : «ليس الشديد بالصرعة إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب» (١)

(ب) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «ان استطعت أن تعمل لله بالرضا في اليقين فافعل وان لم تستطع فاصبر فان في الصبر على ما تكره خيراً كثيراً، واعلم أن النصر مع الصبر، وأن الفرج مع الكرب، وأن مع العسر يسراً» (٢) .

(١) رياض الصالحين للإمام النووي. باب الصبر من ٢٥

(٢) نقلاً عن د مصطفى فهمي أبوزيد ، مرجع سابق من ٢٨٥



(ج) روى عبدالله بن مسعود قال: «قسم النبي صلى الله عليه وسلم يوم حنين قسمة كبعض ما كان يقسم، فقال رجل من الأنصار، والله إنها لقسمة ما أريد بها وجه الله، قلت أما أنا لاقولن للنبي صلى الله عليه وسلم، فأتيتته وهو في أصحابه فساورته، فشق على النبي وتغير وجهه، وغضب، حتي وددت أني لم أكن أخبرته، ثم قال: «قد أودى موسى بأكثر من ذلك قصير» (١).

وعلى ضوء الاستضاءة بتلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية يتأكد مدى أهمية الصبر كمقوم من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، وأن القائد الإداري يجب عليه أن يتجمل بالصبر ويسلك سلوك الصابرين ويتصدى لبواعث العجلة والتسرع، وعليه أن يزن الأمور بموازين العقل والحكمة، ثم يضع الأشياء في موضعها الصحيح زماناً ومكاناً، بمثل هذا السلوك القويم يستطيع القائد أن يسوس أموره وأمور مرعوسيه وإدارته أو وزارته أو أمتة بكفاءة وفعالية، فالصبر هو أحد الأسباب القوية وراء نجاح القائد في تحقيق أهدافه وغاياته، ولقد ضرب لنا القرآن الكريم المثل علي ذلك في قصة يونس عليه الصلاة والسلام عندما تعجل النتائج ولم يصبر فاستعصى عليه تحقيق غايته، ولقد حاسبه الله على ذلك، ثم عفا عنه واجتباها، ثم أرسله إلى قوم آخرين (٢)، وهنا وعي الدرس وصبر، ودان له النصر والنجاح، فأمنوا، ولنا ملحظ هنا فيونس عليه الصلاة والسلام من الرسل الذين أمر الله المصطفى عليه الصلاة والسلام أن يقتدى بهداهم، في قوله تعالى: «أولئك الذين هدى الله فبهداهم اقتده» (٣٠/٦)، ومقتضى نص الآية الكريمة يوجب الاقتداء بالهدى وحده، ومن ثم فإن مفهوم المخالفة يوجب عدم الاقتداء بأي سلوك يتنافى مع سمو الهدى الرباني لأولئك الرسل وإن كان صادراً منهم فهم أولاً وأخيراً بشر، ومع وضوح مفهوم نص الآية ولعظم أمر وخطورة عدم التحلى بالصبر جاءت آيات الحق تطلب وتأمّر المصطفى عليه الصلاة والسلام ألا يكون كصاحب الحوت- يونس عليه الصلاة والسلام في تعجله النصر ونفاذ الصبر، حيث يقول الحق سبحانه وتعالى لرسوله الكريم: «واصبر لحكم ربك ولا تكن كصاحب الحوت» (٤٨/٦٨) ولا ينبغي أن يفهم من هذا أبعد مما أشارت إليه تلك الآية الكريمة، فيونس عليه الصلاة والسلام من قبل ومن بعد من الرسل الكرام الذين اصفطاهم الخالق وفضلهم على سائر عباده، وجعلهم قدوة يقتدى بهم وبهداهم القادة في كل زمان ومكان.

### المقوم السلوكي العاشر : التوكل:

التوكل: لغة: أظهر العجز والاعتماد على الغير (٣) وهو الوكيل، والوكيل ينقسم إلي: وكيل في بعض الأمور، ووكيل في كل الأمور، والوكيل في كل الأمور عن الخلق هو الله

(١) صحيح البخارى كتاب الأدب، ج٤ ص ٥٩.

(٢) سورة الصافات : الآيات ١٢٩-١٤٨.

(٣) القاموس المحيط، ج٤، فصل الواو، باب اللام، ص ٦٧، مختار الصحاح، باب الواو، ص ٧٢٤.



وحده، كما ينقسم الوكيل إلى وكيل استحق الوكالة بالتوكيل والتفويض من قبل الموكل، ووكيل استحق الوكالة بذاته: لأنه صاحب الأمر ورب العمل، والوكيل المطلق هنا هو الله سبحانه، فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن الخلق وليس ذلك إلا له وحده سبحانه وتعالى<sup>(١)</sup>، وينقسم الوكيل كذلك إلى وكيل لا يفى بجميع مايوكل إليه وفاء تاماً، ووكيل يفى بما يوكل إليه وفاء تاماً من غير قصور، وهذا في مكنه صاحب الأمر ورب العمل، والوكيل المطلق هو الله سبحانه فهو الوكيل بذاته في كل الأمور عن كل الخلق الذي يفى بجميع الأمور الموكلة إليه وفاء تاماً من غير قصور فهذا له وحده سبحانه وتعالى فهو الوكيل الحق<sup>(٢)</sup>، والقائد الإداري موكل إليه أصلاً من قبل رب العمل مباشرة أمور واختصاصات معينة تعينه على تحقيق أهداف وغايات محددة فهو وكيل ليس بذاته وإنما هو وكيل بالتفويض من قبل الموكل صاحب الأمر.

والقائد الإداري يعمل في ظل ظروف متغيرة وأوضاع متقلبة، والتحديات التي تواجهه كثيرة الصعوبات، والعقبات متعددة، وانها جميعاً تتكاثف أمامه في النهاية وتقف حائلاً بينه وبين المضي قدماً في تحقيق الأهداف والغايات والأهداف المنوط به تحقيقها، فعلى القائد الإداري أن يبذل غاية جهده ووسعه في سبيل التغلب عليها والوصول إلى غاياته وأهدافه، فإذا عجز عن ذلك وكانت تلك العقوبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته، وجب عليه اللجوء إلى صاحب الأمر، وهو هنا القائد الأعلى الذي وكل إليه مباشرة ذلك الأمر، فعليه أن يطلب العون منه علي مواجهة تلك العقبات والتحديات، وهذا الرجوع من القائد الإداري إلى القائد الأعلى وطلب العون منه عند عجزه عن مواجهة أي عقبات أو تحديات تحول بينه وبين تحقيق الأهداف والغايات المطلوبة، وهذا الرجوع أو التوكل على القائد الإداري الأعلى لا يعيب القائد الإداري الرشيد، ولا ينتقص من قدره ومكانته وكفأته، مادامت تلك العقبات والتحديات تفوق طاقاته وإمكانياته، أما إذا ركب مثل هذا القائد الإداري رأسه وأبى اللجوء إلى قائده الأعلى ولم يعترف بعجزه وقصوره، واغتر بنفسه، وتناسى أن لكل قائد إداري قدرات وسلطات محددة وأن تلك القدرات والسلطات مسندة وموكولة إليه من قبل قائد أعلى، يملك قدراً أكبر من السلطات والقدرات والإمكانات، فإن تناسى القائد الإداري ذلك وأثر أن يجعل من نفسه المرجع النهائي في كل أمر من الأمور، والرجل القادر على حل جميع المشاكل والقائد الذي لا تقهره المشاكل، وأنه في غنى عن أي مساعدة أو معونة من رئيسه، فتلك آفة من آفات الغرور، وبداية النهاية لمثل هذا القائد غير الرشيد، والقائد الرشيد إنسان يعرف حدود طاقاته وإمكاناته وحدود سلطاته وقدراته، ويعرف

(٢) أسماء الله الحسنى لابي حامد الغزالي، مرجع سابق، ١٢١.

(٣) المرجع السابق، ص ١٢١-١٢٢.

لقائده الأعلى حقه وقدره، ولا يضيره أبداً أن يلجأ إليه ويطلب العون منه إن أعجزه أمر من الأمور أو عند استحكام أزمة من الأزمات، فهو لا يناور ولا يحاور ولا يخفى مشاكله وأزماته، ولا يدعى زوراً أو بهتاناً أن الأمور علي مايرام، وإن كل شيء على أتم ما يكون فإذا جد الجد انكشفت الحقيقة وظهر ما كان مستترا ولكن بعد أن استفحلت المشاكل وتعاضمت الأخطار واستعصى العلاج والنهاية المحتومة، إن مثل هذا القائد غير الرشيد لابد أن تكون نهايته أليمه، من هنا تدرك عظمة أولئك القادة العظام، هداة الإنسانية ورسول الحق الذين ضربوا لنا المثل، وقدموا لنا القدوة لتأسى بهم وبهديهم، ولنعلم منهم حقيقة التوكل، وكيف أن يمثل دعامة من أهم دعائم القيادة الإدارية الرشيدة في كل مكان وزمان، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية التي تبين مدى حرص هؤلاء الصفوة من القادة العظام علي التوكل على الله رب الأمر كله، وشاهدنا على ذلك أيضا تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية من حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «وما اختلفتم فيه من شيء فحكمه إلى الله، ذلكم الله ربي عليه توكلت وإليه أنيب» (١٠/٤٢)

- «إن الحكم إلا لله، يقص الحق وهو خير الفاصلين» قل لو أن عندى ما تستعجلون به لقضى الأمر بينى وبينكم، والله أعلم بالظالمين» (٥٨-٥٧/٦)

- «ليس لك من الأمر شيء» (١٢٨/٣)

- «ليس عليكم هداهم» (٢٧٢/٢)

- «وإن كان كبر عليك إعراضهم فإن استطعت أن تبغى نفقا في الأرض أو سلما في السماء فتأتهم بآية ولو شاء الله لجمعهم على الهدى، فلا تكونن من الجاهلين» (١٥/٦)

- «وما جعلناك عليهم حفيظا وما أنت عليهم بوكيل» (١٠٧/٦)

- «فاصدع بما تؤمر وأعرض عن المشركين» (١٤/١٥)

- «وإما ينزغنك من الشيطان نزغ فاستعذ بالله، إنه سميع عليم» (٢٠٠/٧)

- «قل إنما العلم عند الله وإنما أنا نذير مبين» (٢٥/٦٧)

- «قل إنما الآيات عند الله وإنما أنا نذير مبين» (٥٠/٢٩)

- «فقل إنما الغيب لله فانتظروا إني معكم من المنتظرين» (٢٠/١٠)

- «قل ما يكون لى أن أبدله من تلقاء نفسي، إن اتبع إلا ما يوحى إلى، إني أخاف إن عصيت ربي عذاب يوم عظيم» (١٥/١٠)

- ﴿ قل لا أملك لنفسي نفعا ولا ضرا إلا ما شاء الله ﴾ (١٨٨/٧)
- ﴿ قل لا أملك لنفسي ضرا ولا نفعا إلا ما شاء الله ﴾ (٤٩/١٠)
- ﴿ قل إني لن يجيرني من الله أحد ولن أجد من دونه ملتحدا ﴾ (٢٢-٢٠/٧٢)
- ﴿ قل إن أدري أقريب ما توعدون أم يجعل له ربي أمدا عالم الغيب فلا يظهر على غيبه أحدا ﴾ (٢٦-٢٥/٧٢)
- ﴿ قل لا أقول لكم عندي خزائن الله ولا أعلم الغيب ولا أقول لكم إني ملك، إن اتبع إلا ما يوحى إلي ﴾ (٥٠/٦)
- ﴿ قل لست عليكم بوكيل ﴾ (٦٦/٦)
- ﴿ يستفتونك قل الله يفتيكم ﴾ (١٧٦/٤)
- ﴿ يسألونك عن الساعة أيان مرساها، قل إنما علمها عند ربي ﴾ (١٨٧/٧)
- ﴿ يسألونك عن الروح، قل الروح من أمر ربي ﴾ (٨٥/١٧)
- ﴿ ولا تقولن لشيء إني فاعل ذلك غدا إلا أن يشاء الله ﴾ (٢٤-٢٣/١٨)

ثانيا: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

- ﴿ قال أصحاب موسى إنا لمدركون ، قال كلا إن معي ربي سيهدين ﴾ (٦٢-٦١/٢٦)
- ﴿ قال رب إني لا أملك إلا نفسي وأخي ، فافرق بينا وبين القوم الفاسقين ﴾ (٢٥/٥)

(ب) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

- ﴿ فإنهم عدو لي إلا رب العالمين، الذي خلقني فهو يهدين، والذي يطعمني ويسقين، وإذا مرضت فهو يشفين، والذي يميتني ثم يحيين، والذي أطمع أن يغفر لي خطيئتي يوم الدين ﴾ (٨٢-٧٧/٢٦)

﴿ إن إبراهيم لحليم أواه منيب ﴾ (٧٥/١١)

(ج) في حق نوح عليه الصلاة والسلام:

- ﴿ قال رب إن قومي كذبون، فافتح بيني وبينهم فتحا ونجى ومن معي من المؤمنين ﴾ (١١٨-١١٧/٢٦)

﴿ فدعا ربه أنى مغلوب فانتصر ﴾ (١٠/٥٤)

﴿ قال رب انصرني بما كذبون ﴾ (٢٦/٢٣)

- ﴿ قال إنما يأتيكم به الله إن شاء وما أنتم بمعجزين ، ولا ينفعكم نصحي إن أردت أن أنصح لكم إن كان الله يريد أن يغويكم، هو ربكم وإليه ترجعون ﴾ (٢٢/١١ - ٢٤)
- (د) في حق هود عليه الصلاة والسلام: ﴿إني توكلت على الله ربي وربكم﴾ (١١/٥٦)
- (هـ) في حق لوط عليه الصلاة والسلام: ﴿قال رب انصرني على القوم المفسدين﴾ (٢٩/٣٠)
- (و) في حق يعقوب عليه الصلاة والسلام: ﴿إن الحكم إلا لله عليه توكلت وعليه فليتكفل المتوكلون﴾ (١٢/٦٧)
- (ز) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام: ﴿قال رب السجن أحب إلي مما يدعونني إليه، ولا تصرف عني كيدهن أصب إليهن وأكن من الجاهلين﴾ (١٢/٣٣)
- (ح) في حق أيوب عليه الصلاة والسلام: ﴿وأيوب إذ نادى ربه أني مسني الضر وأنت أرحم الراحمين﴾ (٢١/١٣)
- (ط) في حق شعيب عليه الصلاة والسلام:
- ﴿ربنا افتح بيننا وبين قومنا بالحق، وأنت خير الفاتحين﴾ (٧/٨٩)
- ﴿إن أريد إلا الإصلاح ما استطعت، وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت، وإليه أنيب﴾ (١١/٨٨)
- (ي) في حق داود عليه الصلاة والسلام: ﴿وظن داود إنما فتناه فاستغفر ربه وخر راكعاً وأتاب﴾ (٢٨/٢٤)
- (ك) في حق سليمان عليه الصلاة والسلام: ﴿ولقد فتنا سليمان وألقينا على كرسيه جسداً ثم أناب قال رب اغفر لي وهب لي ملكاً لا ينبغي لأحد من بعدي إنك أنت الوهاب﴾ (٢٨/٣٤)
- (ل) في حق يونس عليه الصلاة والسلام: ﴿وذا النون إذا ذهب مغاضباً فظن أن لن نقدر عليه فنادى في الظلمات أن لا الله إلا أنت سبحانك إني كنت من الظالمين﴾ (٢١/٨٧)
- (و) في حق عموم الرسل عليهم الصلاة والسلام:
- ﴿وما كان لرسول أن يأتي بآية إلا بإذن الله﴾ (١٣/٢٧). (٤٠/٧٨)
- ﴿قالت لهم رسلهم إن نحن إلا بشر مثلكم ولكن الله يمن على من يشاء من عباده، وما كان لنا أن تأتيكم بسلطان إلا بأذن الله، وعلى الله فليتكفل المؤمنون﴾ (١٤/١١)
- (ن) في حق المؤمنين والناس أجمعين.
- ﴿وأنيبوا إلى ربكم وأسلموا له من قبل أن يأتيكم العذاب﴾ (٣٩/٥٤)
- ﴿الله يجتبي إليه من يشاء ويهدي إليه من ينيب﴾ (٤٢/١٣)



﴿ إن الله يضل من يشاء ويهdy إليه من أناب ﴾ (٢٧/١٣)

﴿ واتبع سبيل من أناب إلي ﴾ (١٥/٣١)

﴿ والذين اجتنبوا الطاغوت أن يعبدوها وأنابوا إلى الله لهم البشري ﴾ (١٧/٣٩)

﴿ ربنا عليك توكلنا وإليك أنبنا وإليك المصير ﴾ (٤/٦٠)

﴿ وإذا مس الإنسان ضر دعا ربه منيباً إليه ﴾ (٨/٣٩)

﴿ وإذا مس الناس ضر دعوا ربهم منيين إليه ﴾ (٣٣/٣٠)

﴿ إن في ذلك لآية لكل عبد منيب ﴾ (٩/٣٤)

﴿ إياك نعبد وإياك نستعين، إهدنا الصراط المستقيم ﴾ (٦-٥/١)

### ثالثاً: الأحاديث النبوية :

( أ ) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام لابن عباس:

يا غلام إنى أعلمك كلمات احفظ الله يحفظك الله تجده تجاهك إذا سألت فاسأل الله وإذا استعنت فاستعن بالله واعلم أن الأمة لو اجتمعت على أن ينفعوك بشئ لم ينفعوك إلا بشئ قد كتبه الله لك وإن اجتمعت على أن يضروك بشئ لم يضروك إلا بشئ قد كتبه الله عليك، رفعت الأقلام وجفت الصحف (١)

(ب) قال المصطفى عليه الصلاة والسلام: (كل أمر لا يبدأ فيه ببسم الله الرحمن الرحيم فهو أجذم) (٢)

وعلى ضوء ما سبق من نصوص قرآنية وأحاديث نبوية يتأكد لنا أن التوكل الحق كان مقوماً من المقومات السلوكية الأساسية التي حرص عليها هؤلاء القادة العظام رسل الحق وهداه الإنسانية .

ومن هنا ندرك خطورة تلك الآفة التي أصابت العديد من القيادات والتي جعلتهم يأنفون من اللجوء إلى قيادتهم العليا عند استحكام الأزمات واستفحال الأخطاء ويستكبرون ويصرون على إنكار وجود مثل هذه المشاكل أو الأزمات، ويدعون لأنفسهم مالميس لهم، ويجعلون من أنفسهم المرجع الأول والأخير فى كل أمر من الأمور وبيت الخبرة القادر على حل أى مشكلة من المشاكل والسلطة العليا القابضة على زمام الأمور المتحكمة فى مجريات الأحداث، والغريب أن أمثال هؤلاء القادة الدعاة المدعين مالميس لهم المتكبرين عن حقيقتهم والمتجاوزين لحدود سلطاتهم واختصاصاتهم، الغريب

(١) رياض الصالحين للإمام النووي ، ص ٤١ - ٤٢

(٢) تفسير ابن كثير، ج ١، ص ١٨،

أن أمثال هؤلاء القادة يكونون هم أول المتنصلين المتهربين من تبعات تلك الأمور التي ادعوها لأنفسهم بغير حق، وذلك عندما يجد الجد وينكشف المستور، فالأصل في القائد الإداري الرشيد إنه يلتزم سلطانه واختصاصاته فإن أعجزه أمر من الأمور أو طرأ على مجريات الأحداث أموراً ليست في نطاق سلطانه واختصاصاته، فإن مثل هذا القائد لا يأنف من اللجوء إلى قائده الأعلى، بل إنه يسارع ويحرص على رد الأمر لصاحب الأمر، إيماناً منه أن فوق كل ذي علم عليم، وأن الكمال والسلطان والعلم المطلق لله وحده.

### المقوم السلوكي الحادي عشر: المهابة:

والمهابة تعنى التقدير والإجلال والخافة<sup>(١)</sup>، والرجل المهاب هو الرجل الذي يلقي الاحترام والإجلال والخافة والتقدير من كافة الناس، وخصوصاً نويه وأقاربه والمحيطين به والمتعاملين معه، والقائد المهاب هو ذلك القائد الذي يجله ويقدره أتباعه ومرعوسوه ويخافونه وفي ذات الوقت يكونون له الحب الاحترام، والقائد لا يهابه مرعوسوه هكذا جزافاً بل الحقيقة أن هذه المهابة التي للقائد إنما تأتي نتيجة لسلوك القائد وتصرفاته وقراراته ومواقفه، وكثير من الناس يظنون أن المهابة إنما تأتي بالترفع على الناس والتباعد عنهم. والحفاظ على المسافات والمقامات وما إلى ذلك ولكن المهابة التي تتأتى عن طريق أمثال تلك الأمور سرعان ما تتهاوى وتتحسر، وكلنا يعرف قصة الإمام الشافعي مع الرجل المشيب ذو المظهر الوقور المهيب الذي أقبل على حلقة الدرس فاعتدل الشافعي في جلسته إجلالاً واحتراماً لهذا الرجل، ولكن عند أول سؤال لهذا الرجل للشافعي أبان عن حقيقة تلك المهابة المدعاة المصطنعة فعاد الشافعي لجلسته الأولى، فالمظهر وحده غلاف خادع وسرعان ما يتهاوى القناع وتبين الحقيقة، أما المهابة الحقيقية فهي تلك المهابة المستمدة من سلوك القائد في جماعته، فعدله ومساواته بينهم تدعو مرعوسيه لمهابته وحسمه وجراته وأخذه على يد المسئ وأخذه بيد المحسن ومطابقة فعله قوله وترفعه عن الدنيا وصغار الأمور ويعدده عن مواطن الشبهات وعدم تبذله أو فحشه في القول، كل هذه الأمور والتصرفات وما شابهها هي العوامل والأسباب الحقيقية التي تكسب القائد المهابة وتجعله مهاباً لدى مرعوسيه فيقبلون على طاعته وتنفيذ أوامره بحب وإجلال، ولقد كان المصطفى عليه الصلاة والسلام بسلوكه وتصرفاته مثلاً أعلى ونموذجاً يحتذى به القائد المهاب، وتلك هي المهابة الحقيقية، أما تلك المهابة المصطنعة المزيفة التي أتقنها ويتقنها كثير من الرؤساء والمديرين في العالم اليوم من التعاضم والتباهي والتهديد والتعالي على الأفراد والاهتمام بالمظهر والمظاهر دون ما رصيد من السلوك الحميد والأخلاق الحسنة، أما تلك المهابة المصطنعة فقد كان

(١) مختار الصحاح، باب الهاء، ص ٧٠٢

الرسول القائد عليه الصلاة والسلام أبعد ما يكون عنها، فلقد كان بين أصحابه كائنه واحد منهم، وهو من هو مكانه وسموا، يجلس حيث ينتهي به المجلس، ويكفيه فخراً وعلواً أنه المصطفى من قبل رب الأرض والسموات ليكون للأنبياء والمرسلين خاتماً، لتكون رسالته آخر الرسالات، ولقد كان الإعرابي ويسأل أيكم محمداً ﷺ؟ فيجيبه المصطفى ﷺ، ولقد كان بعض الأعراب ممن تخدمهم المظاهر ولم يألوا مثل هذا التواضع والأدب المحمدي الجم فيقبل الواحد منهم وهو من أشد الناس استهانة وجرأة عليه، ثم يخرج من عنده عليه الصلاة والسلام وهو من أشد الناس وأكثرهم مهابة وإجلالاً، وهو سيد الأنبياء والمرسلين محمد بن عبد الله ﷺ، وكتب السيرة والتراث حافلة وزاخرة بالأمثال العديدة والمواقف المضيئة المشرقة بالإجلال والمهابة الحقيقية للرسول القائد، تلك هي المهابة التي نود أن نلفت النظر إليها والتي يجب أن يحرص عليها القائد الإداري الرشيد، وهي أن يترفع القائد الإداري بسلوكه وتصرفاته عن صفات التصرفات وينأى بنفسه عن مواضع الشبهات ولا يتبذل في قوله أو فعله ويتجنب الفحش في القول والفعل كذلك، فالقائد هو المثل والقذوة للتابعين، ويجب أن يحرص دائماً على أن يضع نفسه الموضع اللائق بمكانته وقيادته وإلا انفرط منه عقد جماعته وانفلت منه زمام الأمر وضاعت هيئته من نفوس الأفراد واستعصى عليه أمر قيادتهم وتوجيههم، وعلى ذلك فالمهابة التي تستند إلى السلوك الحميد والأخلاق الحسنة هي مقوم من أهم المقومات الضرورية التي لا غنى عنها للقائد الإداري الرشيد، ولقد بلغت مهابة المصطفى عليه الصلاة والسلام في نفوس أصحابه مبلغاً عظيماً حتى أنه كان كثيراً ما يتبسط إليهم ويتردد ليخفف عنهم أي تخوف من مهابته، ولكن ينبغي أن نلفت النظر ونؤكد على أن الرسول القائد مهما تبسط وتودد إلى أصحابه وأتباعه، فإنه كان دائماً يعرف لنفسه قدرها ولا ينزلها إلا المنزل الجدير بها وهذا ما نريده من القادة، فتحكى لنا كتب السيرة أنه كان يأذن لزوجاته ولأصحابه بأمور، ولكنه كان يأبأها كقائد على نفسه، وكان المصطفى يمازح أصحابه أحياناً، ولكنه كان حريصاً على ألا يترخص في مزاحه معهم، وكذلك في مداعبته وحنوه على الأطفال، وكذلك في معاملته لأزواجه وبناته. وهكذا ينبغي دائماً أن يسلك القائد فيعرف ما ينبغي وما لا ينبغي، وأن يضع نفسه موضعها، وهكذا يضع لنا سيد المرسلين المثل الأعلى والنموذج المتكامل من الاتزان في المهابة التي تجعل الأفراد يجلونه ويخافون قدره، وفي ذات الوقت يحبونه ويعلمون شأنه، فمثل هذا القائد جدير إذن أن يطاع فيما يأمر وجدير بالمكانة والسمو والقيادة.

المهابة تعد من أبرز الدعائم السلوكية التي ميزت سلوك تلك الصفوة والرسول العظيم قادة الإنسانية وهداة البشرية، ومن هنا كانت المهابة مقوماً أساسياً للقائد الإداري في



كل زمان ومكان، وعلى ضوء ما سبق يتضح لنا أن المهابة الحقيقية إنما تقوم دعائمها الأساسية على السلوك السوى المستقيم للقائد وتخلقه بالخلق الحميد الحسن، وأنه ليس من المهابة فى شئ تلك المهابة المصطنعة من المظاهر التى يحيط القائد بها نفسه فيتعالى بنفسه عن أتباعه ومرعوسيه، ويتباعد عنهم ولا يخالطهم ولا يعايشهم مخافة أن تسقط أو تضعف هيبتهم لديهم ، وإنه ليس من المهابة فى شئ تلك المهابة المصطنعة الموقوتة التى تستند إلى الوعد والوعيد والتهديد بالويل والثبور، وعظائم الأمور لكل من تسول له نفسه ويتهاون فى تقديم آيات الطاعة والولاء والانقياد والانطواء ، فتلك المهابة التى تدوم مادام سيف الجزاء أو التهديد أو العصا معلقة إن هي إلا مهابة مصطنعة موقوتة تدوم بدوامها وتختفي باختفائها، فهى فى الحقيقة مهابة لها<sup>(١)</sup>، وليست مهابة للقائد، وبالرغم من ذلك فإن هناك فئة من الناس ألفت الذلة والانقياد لأولئك القادة الذين يلهبون ظهورهم بالسياط، كما أن هناك فئة أخرى من الناس أعماها الدرهم والدينار فألفت الانقياد لكل من يملك الأصفر الرنان ولاشك أن هؤلاء وهؤلاء وغيرهم قد يعميهم ما هم فيه عن أن ينزلوا الناس أقدرهم، ومن ثم لا يحسنون تقدير الأمور فيسيئون الفهم الصحيح للقائد الرشيد وفهم حقيقة هذا السلوك السوى المستقيم، وذلك الخلق العالى الرفيع من ذلك القائد فيظنونهم ضعفاً واستكانةً، ويحسبونهم عليه وليس له، ولقد أعطانا الرسول صلوات الله وسلامه عليه الدرس العلمى فى منهج التعامل مع أمثال هؤلاء الحمقى، فقد وقع أسيراً يوم بدر رجل ممن أساءوا الأدب إليه ﷺ ، ثم جئ به إلى الرسول الكريم، فإذا به يسارع إلى التوبة والندم طالباً العفو من رسول الله، فعفى عنه الرسول الكريم وأطلقه، ولكنه سرعان ما عاد إلى فعلته المنكرة، ثم وقع فى الأسر يوم أحد، فسارع بالتوبة والندم وطلب العفو للمرة الثانية، هنا قال الرسول القائد معلماً لنا وللأجيال من بعدنا: « لا يلدغ المؤمن من جحر مرتين»، وأبى العفو عنه، واقتصر منه الجزاء الرادع جزاء فعلته المنكرة، فمع هؤلاء يكون هذا أجدى وأنفع، وعلى ذلك فالحرص على الهيبة والحفاظ على المكانة والتوقير للأمير أو الوزير أو المدير من الأمور المطلوب الحرص عليها لنجاح هؤلاء القادة فى مهامهم وتنفيذ الأهداف والغايات المنوط بهم تحقيقها بكفاءة وفعالية: وقلنا: إن السبيل الطبيعى لتحقيق تلك الهيبة والحفاظ عليها يكمن فى سلوك القائد نفسه وحسن أخلاقه، فإذا سلك القائد هذا المسلك وانتهج هذا النهج دانت له المهابة فى قلوب أتباعه ومرعوسيه وكانت تلك المهابة خير معين له على تحقيق الأهداف والغايات المنوطة به وجماعته بكفاءة وفعالية، وأشرنا إلى أن القائد يجب عليه أن يصون تلك المهابة التى له ويحرص عليها، وأنه يجب ألا يسمح لأحد المارقين أن ينال أو ينتقص من تلك المهابة وإلا انهارت إحدى الدعائم

(١) تلك المهابة المصطنعة هى أبرز العوامل التى تفرق بين الرئيس والقائد الإدارى، انظر التفرقة بين الرئيس والقائد الإدارى فى ختام الفصل الأول .



الأساسية من مقومات القيادة الإدارية الرشيدة، وقد جاءت آيات الكتاب الكريم لتؤكد علي وجوب تلك المهابة وتلفت أنظار الغافلين إلى وجوب التزام أسمى آيات الأدب مع الرسول وتتنذر المخالفين، ولعل في هذا خير دليل على أهمية المهابة وإنها تعد واحد من مقومات القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وشاهدنا على ذلك تلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية.

أولاً: النصوص القرآنية في حق المصطفى عليه الصلاة والسلام:

- «لعمرك إنهم لفي سكرتهم يعمهون» (٧٢/١٥)
- «يا أيها الذين آمنوا لا ترفعوا أصواتكم فوق صوت النبي ولا تجهروا له بالقول كجهر بعضكم لبعض أن تحبط أعمالكم وأنتم لا تشعرون» (٢/٤٩)
- «إن الذين يفضون أصواتهم عند رسول الله أولئك الذين امتحن الله قلوبهم للتقوي» (٣/٤٩)
- «إن الذين ينادونك من وراء الحجرات أكثرهم لا يعقلون» (٤/٤٩)
- «يا أيها الذين آمنوا إذا ناجيتم الرسول فقدموا بين يدي نجواكم صدقة ذلك خير لكم وأطهر» (١٢/٥٨)
- «أأشفقتم أن تقدموا بين يدي نجواكم صدقات فإن لم تفعلوا وتاب الله عليكم فاقبضوا الصلاة وآتوا الزكاة وأطيعوا الله ورسوله» (١٣/٥٨)
- «وما آتاكم الرسول فخذوه وما نهاكم عنه فانتهوا، واتقوا الله إن الله شديد العقاب» (٧/٥٩)
- «من يطع الرسول فقد أطاع الله» (٨٠/٤)
- «قل أطيعوا الله وأطيعوا الرسول» (٣٣/٤٧)
- «قل إن كان آباؤكم وأبنائكم وإخوانكم وأزواجكم وعشيرتكم وأموال اقترفتموها وتجارة تخشون كسادها ومساكن ترضونها أحب إليكم من الله ورسوله وجهاد في سبيله فترى صوابكم حتى يأتي الله بأمره والله لا يهدي القوم الفاسقين» (٢٤/٩)
- «إنما المؤمنون الذين آمنوا بالله ورسوله وإذا كانوا معه على أمر جامع لم يذهبوا حتى يستأذنوه» (٦٢/٢٤)
- «فإذا استأذنوك لبعض شأنهم، فأذن لمن شئت منهم، واستغفر لهم إن الله غفور رحيم» (٦٢/٢٤)
- «لا تجعلوا دعاء الرسول بينكم كدعاء بعضكم بعضاً» (٦٢/٢٤)

- «وما كان لمؤمن ولا مؤمنة إذا قضى الله ورسوله أمراً أن يكون لهم الخيرة من أمرهم»  
(٣٦/٣٣)

- «يا نساء النبي لستن كأحد من النساء» (٣٢/٣٣)

- «النبي أولى بالمؤمنين من أنفسهم وأزواجه أمهاتهم» (٦/٣٣)

- «وما كان الله ليعذبهم وأنت فيهم» (٢٣/٨)

ثانياً: النصوص القرآنية في حق غير المصطفى عليه الصلاة والسلام:

(أ) في حق عيسى عليه الصلاة والسلام:

«يا مريم إن الله يشرك بكلمة منه اسمه المسيح عيسى ابن مريم وجيهاً في الدنيا والآخرة  
ومن المقربين» (٤٥/٣)

«وجعلناه مثلاً لبنى إسرائيل» (٥٩/٤٣)

(ب) في حق موسى عليه الصلاة والسلام:

«ولقد قال لهم هارون من قبل يا قوم إنما فتتم به وإن راكم الرحمن فاتبعوني وأطيعوا  
أمرى قالوا لن نبرح عليه عاكفين حتى يرجع إلينا موسى» (٩٠/٩١-٩١)

«وكلم الله موسى تكليماً» (١٦٤/٤)

(ج) في حق إبراهيم عليه الصلاة والسلام:

«قال إني جاعلك للناس إماماً» (١٢٤/٢)

«واتخذ الله إبراهيم خليلاً» (١٢٥/٤)

«إن إبراهيم كان أمة قانتاً لله» (١٢٠/١٦)

«وتلك حجتنا آتيناها إبراهيم على قومه نرفع درجات من نشاء» (٨٣/٦)

(د) في حق آدم عليه الصلاة والسلام: «وإذ قلنا للملائكة اسجدوا لآدم» (٢٤/٢)

(هـ) في حق يوسف عليه الصلاة والسلام: «ورفع أبويه على العرش ، وخروا له سجدا»  
(١٠٠/١٢)

(و) في حق ذو القرنين عليه السلام: «إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شئ سبباً»  
(٨٤/١٨)

(ز) في حق الرسل والأنبياء عليهم الصلاة والسلام:

«ولقد فضلنا بعض النبيين على بعض» (٥٥/١٧)

«تلك الرسل فضلنا بعضهم على بعض، منهم من كلم الله، ورفع بعضهم درجات»  
(٢٥٢/١٢)

(ح) فى حق عموم المؤمنين وعموم الناس:

«يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات» (١١/٥٨)

«ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً» (٣٢/٤٣)

ثالثاً: السنة النبوية:

(أ) قول المصطفى عليه الصلاة والسلام: «إن مثلى ومثلى الأنبياء من قبلى كمثل رجل بنى بيتاً فأحسنه وأجمله إلا موضع لبنة من زاوية فجعل الناس يطوفون به ويعجبون له ويقولون هلا وضعت هذه اللبنة قال فأنا اللبنة وأنا خاتم النبيين» (١)

(ب) وفى غزوة بدر قام المقداد بن عمرو فقال يا رسول الله، امض لما أمرك الله فنحن معك، والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى «اذهب أنت وربك فقاتلا إنا ها هنا قاعدون، ولكن اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون، فوالذى بعثك بالحق لو سرت بنا إلى برك الغماد (٢) لجالدنا معك من دونه حتى تبلغه» (٣).

(ج) ووقف سعد بن معاذ يقول: والله لكأنك تريدنا يا رسول الله؟ قال: أجل، قال: أمنا بك وصدقناك، وشهدنا أن ما جئت به هو الحق، وأعطيناك على ذلك عهودنا ومواثيقنا، على السمع والطاعة فامض يا رسول الله لما أردت فنحن معك، فوالذى بعثك بالحق، لو استعرضت بنا هذا البحر فخضته لخضناه معك، ما تخلف منا رجل واحد، وما نكره أن تلقى بنا عدونا غداً، إنا لصبر فى الحرب، صدق فى اللقاء، لعل الله يريك منا ما تقر به عينك، فسر على بركة الله (٤)

(د) قوله عليه الصلاة والسلام: «أنا سيد ولد آدم يوم القيامة، وأول من تتشق عنه الأرض، وأول شافع، وأول مشفع» (٥)

(هـ) وقال عليه الصلاة والسلام: «من أمان السلطان أمانه الله» (٦)

(و) قوله عليه الصلاة والسلام: من كره من أمير شيئا فليصبر، فإن من خرج من السلطان شبرا مات ميتة جاهلية (٧)

(١) صحيح البخاري، ج ٢، ص ٢٧٠، كتاب الأنبياء - باب خاتم النبيين.

(٢) موضع بناحية اليمن، وقيل إنها مدينة الحبشة

(٣)، (٤) السيرة النبوية لابن هشام، ج ٢، ص ١٨٨

(٥) صحيح مسلم، كتاب الفضائل.

(٦)، (٧) رياض الصالحين للإمام النووي، باب وجوب طاعة ولاة الأمر، ص ٢٧٠

ونلاحظ من تدبر آيات الحق في حق المصطفى صلى الله عليه وسلم أن تلك الآيات تعطي أمثلة ونماذج على ما يجب أن تكون عليه سلوكيات التابعين والمرعوسين استجابة لهذا السلوك القيادي الكريم، وأن تلك المهابة السلوكية التي للقائد في نفوس التابعين والمرعوسين إنما يجب أن تؤتي ثمارها بأن تنعكس في صورة سلوك إيجابي من هؤلاء التابعين والمرعوسين تجاه القائد، ومن أبرز الأمثلة والدلائل على الأثر الإيجابي في نفوس المرؤسين والتابعين مايلي:

(أ) استقامة السلوك اللفظي للتابعين والمرؤسين تجاه القائد الإداري الرشيد وأن يلتزموا في الحديث معه وعنه بحدود الأدب السامي الرفيع، فلا جهر له بالقول، ولا فحش له أو عنه بحديث.

(ب) استقامة السلوك العملي للتابعين والمرعوسين وذلك بالتزامهم بواجب الطاعة والإخلاص والتفاني في أداء مايعهد به إليهم القائد من واجبات وأمور، ووجوب الاستئذان وإعلامه بأي أمر من الأمور.

(ج) كما أضاف المنهج الرباني وجوب توقير أهله وإجلالهم وعدم النيل منهم أو التناول عليهم، وإن كان في المقابل قد ألزم هؤلاء الأهل والعشيرة بوجوب التحلي بما تحلى به القائد الرشيد من خلق حميد وسلوك سوى مستقيم ومن استقراء النصوص القرآنية التي وردت في حق يوسف عليه السلام وموقفه ومكانته من أخوته، وموقف موسى عليه السلام من أخوه الأكبر هارون عليه السلام، ومن استقراء سيرة المصطفى عليه الصلاة والسلام وموقفه من عمه العباس رضي الله عنه، يتضح لنا ملحظ يجدر بنا أن نشير إليه، هو أن مكانة ومهابة الرئيس والقائد يجب الحرص عليها وتأكيدا أيضا في نفوس أقاربه وأهل بيته وعشيرته، حتى قبل هؤلاء الأقارب الذين هم أسن منه، فالقيادة ومسئولياتها تجب تلك العلاقات الأسرية وتسبقها وتعلوها.

وصدق المصطفى إذ يقول : «وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها» وكان جل أمرهم في استجابتهم (الصحابية رضوان الله عليهم) لأوامر المصطفى صلى الله عليه وسلم وتوجيهاته تلك العبارة الماثورة. «بأبي أنت وأمي يا رسول الله» فأى مكانة هذه.

وبعد، فهذا غاية جهدنا في استخلاص المقومات والشروط القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد في الإسلام، وهي تلك المقومات والشروط التي اجتهدنا في الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسوله، وبصفة خاصة الاستئضاء بالقياس على تلك المقومات والشروط القيادية التي توافرت في هؤلاء الرسل الكرام



صفوة الصفوة من القادة العظام ، وبصفة أساسية تلك المقومات والشروط القيادية التي اجتمعت وتكاملت في رسول الله محمد بن عبد الله عليه الصلاة والسلام المبعوث رحمه للعاملين وقائد وأسوة يحتذى بها القادة الراشدون عبر الأجيال في كل زمان ومكان.

وإن كنا ندعى أننا قد حاللنا التوفيق في الوقوف على هذه المقومات والشروط القيادية الأساسية التي لا غنى عنها لنجاح أى قائد إدارى رشيد، فالفضل هنا فضل صاحب الفضل ورب كل فضل، الذى هدانا وهدى أولئك القادة العظام لاكتساب تلك المقومات وأن يتوافر لهم تلك الشروط : فتسموا بهم القيادة ويصيروا منارات يهتدى بها ونماذج يقاس عليها، فذلك فضله وتوفيقه وهداه، وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله. حق لنا وعلينا- وذلك هدى الله- قد استضاء لنا، أن نلجأ إليه ونقيس عليه، بغية تقويم تلك المقومات والشروط الوضعية التي اختلفت من حولها الآراء وتعددت الأبحاث والدراسات.

#### ختام وتعليق : نظرية القيادة : غاية أم وسيلة ، وواقعية الشريعة الإسلامية

انتهينا في الفصول الثلاثة السابقة من بيان المقومات والشروط القيادية الإسلامية التي تم الوقوف عليها من خلال التحاكم إلى آيات القرآن الكريم وسنة الرسول ﷺ ، وعلى ضوء هذا النهج وما أسفر عنه من نتائج ، فقد يطالبنا البعض باستكمال هذا الجهد والمضى نحو استكشاف حقيقة نظرية القيادة في الإسلام، وفي هذا الصدد، وبخصوص هذه النظرية المتمنة، وفي مواجهة هذا الفيض المتلاحق من النظريات القيادية الوضعية المتباينة، فإننا نود أن نلفت النظر إلى المبررات وراء عدم سعيينا للوقوف على مثل هذه النظرية، حيث نعتقد أن أى نظرية لا تطلب لذاتها، وأنها ليست غاية ترتجى، بل إن هى إلا وسيلة لتحقيق غاية من ورائها، وحيثما تحققت الغاية انتفت الحاجة إلى النظرية. إننا نقول بذلك ونحن نعلم أن هناك اتجاهاً في الفكر الإنسانى المعاصر يدعو وينادى بالعلم للعلم والمعرفة للمعرفة، والأدب للأدب، الخ. ونعلم أيضاً أن هناك اتجاهاً آخر يرى في العلم والمعرفة وسيلة لتحقيق المنفعة الذاتية أو لتحقيق منفعة عامة للإنسان في حياته الدنيا، وفي حق هؤلاء وهؤلاء يقول الحق سبحانه: «فمن الناس من يقول ربنا آتينا في الدنيا وما له في الآخرة من خلاق» (٢/ ٢٠٠) وفي حق هؤلاء أيضاً يقول عز من قائل :

«يعلمون ظاهراً من الحياة الدنيا وهم عن الآخرة هم غافلون» (٧/ ٣٠).

ويقول سبحانه في حق دنيا هؤلاء وهؤلاء :

«وما هذه الحياة الدنيا إلا لهو ولعب وإن الدار الآخرة لهى الحيوان لو كانوا يعلمون»

أما الإسلام فقد جعل العلم والمعرفة وسيلة لبلوغ غاية أجل وأعظم ألا وهى بلوغ وتحقيق خيرى الدنيا والآخرة معا<sup>(١)</sup>، وعلى ذلك فهو لم ينح نحو هؤلاء الذين جعلوا العلم والمعرفة غاية فى حد ذاتها ولم ينح نحو هؤلاء الذين جعلوا غاية العلم والمعرفة قاصرة على تحقيق خير الدنيا وتناسوا الآخرة.

وعلى خلاف ما سبق نجد أن الإسلام قد عنى بالغايات العملية الموصلة لخير الدنيا والآخرة، وجعل العلم والمعرفة أداة ووسيلة فى خدمة هذه الغايات، أما العلم للعلم، والمعرفة للمعرفة، والتنظير للتنظير، والجدل للجدل، فليس من الإسلام، فالإسلام يتميز بواقعية منهجه، فتحن نلاحظ أنه فى صدر الإسلام لم يبهر أسلافنا العالم بنظريات أخلاقية مدروسة أو بنظريات فلسفية مرتبة، وإنما انبهر العالم بأخلاق عملية، تجلت فى سلوكهم سلماً وحرباً، ودينياً ودنياً، ومع العدو ومع الصديق<sup>(٢)</sup>، ولقد كان ومازال أبرز ما يميز موقف القرآن من المعرفة والعلم هو ذلك المنهج العلمى الواقعى البعيد عن النظريات الجدلية والفروض الظنية التى تختلف فيها العقول وتتعارض فيها الأفهام، وهو بهذا ينشد خير البشرية ويجنبها مزالق الأوهام<sup>(٣)</sup>، ولعل هذه الحقيقة الناصعة هى التى دعت «أوجست كونت» مؤسس الفلسفة الوضعية لأن يعترف فى نهاية حياته ويجهر بالحقيقة، وهى<sup>(٤)</sup> أن الإسلام كدين وجدانى يتمشى مع الحالة الوضعية لخلوه من التغميض والعبث، وتميزه بالعملية وببساطة شعائره.

فإذا صح هذا كله، وهو صحيح، فما الذى يدعونا للبحث والتنقيب عن النظرية، بعد أن تحققت الغاية منها؟ لقد كان قصارى ما نبتغيه ونبتغيه معنا الفكر الإدارى المعاصر من وراء النظرية والتنظير هو أن يعيننا ذلك فى النهاية على الوقوف على المقومات والشروط القيادية التى يكفل توافرها تمكين القائد الإدارى من تحقيق المهام الملقاه على عاتقه بكفاءة وفاعلية، ولقد تمكنا من الوقوف على هذا من خلال التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله، فما هى دواعى الضرورة الآن لمثل هذا البحث والتنقيب عن مثل هذه النظرية؟ قد يقول البعض: ان الداعى هو تفهم حقيقة ظاهرة القيادة، ودرء هذا الخلاف، ونقول رداً على ذلك أن تفهم حقيقة ظاهرة القيادة ليس غاية فى حد ذاتها - كما سبق أن أشرنا - وإن هو إلا وسيلة للوقوف على المقومات والشروط القيادية للقائد الإدارى الرشيد، وأن الوقوف على هذه المقومات والشروط والتحاكم إليها والالتزام بها

(١) على عبد العظيم (الشيخ)، فلسفة المعرفة فى القرآن الكريم، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٣، ص ٢٦٥ - ٢٧٠.

(٢) توفيق محمد سبع (الشيخ)، واقعية المنهج القرآنى، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٣، ص ٣٩٦.

(٣) على عبد العظيم (الشيخ)، مرجع سابق، ٢٢.

(٤) د. رشدى فكار، لمحات عن منهجية الحوار والتحدى الأعجازى للإسلام فى هذا العصر، القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٢، ص ٦٢.

والتحقق من نفعها لكفيل بدرء أى خلاف، فالغاية من العلم هو الانتفاع وتحقيق الخير، وليس مجرد الفهم للفهم، وهناك عديد من الظواهر فى مجالات العلوم الطبيعية لا نعرف عن كنهها وماهيتها شيئاً، وبالرغم من هذا فلم يقف هذا حائلاً دون الانتفاع منها وتحقيق الخير للإنسانية من ورائها، فنحن لم نعرف بعد كنه كثير من القوى والطاقات الطبيعية<sup>(١)</sup>، ولعل أوضح مثال على ذلك نلمسه فى ظاهرة الطاقة الكهربائية، فنحن جميعاً بقدر ما نعرف طرقاً شتى لاستخدامها فى التدفئة والعلاج والإضاءة، وإدارة الآلات وتسيير القطارات والسيارات ونحوها، نكاد لا نعرف تماماً ما هى الكهرباء، وقس على ذلك الضوء والحرارة<sup>(٢)</sup>، وإذا كان ذلك هو الشأن مع هذه الظواهر الطبيعية، فأى غرابة أن نقيس على ذلك ونحنو ذات الحنو بالنسبة لظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية، كظاهرة القيادة الإدارية، خاصة وأننا سبق أن أشرنا إلى أن كنه وحقيقة هذه الظواهر ليس فى مكنة الإنسان بوسائله وأدواته الحسية المتاحة للوقوف على حقيقتها وسبر أغوارها بطريق مباشر، بل إن القياس غير المباشر لهذه الظواهر إن هو إلا مجرد احتمالات وافتراضات ظنية، قد تصدق وقد لا تصدق<sup>(٣)</sup> وعلى ذلك فماذا يجدى الفكر الإنسانى فى أن يتعرف على حقيقة ظاهرة كظاهرة القيادة الإدارية لا يستطيع أن يتحقق من حقيقة حقيقتها؟ لا شئ، فإنها سوف تكون بالنسبة له مجرد معرفة، وسوف يظل متطلعاً إلى برهان أقوى يتحقق به من صدق ما يقال له، فاليقين كما نعلم درجات، فالإنسان إذا علم علماً يقيناً، قاده شغفه وتشوقه للحقيقة لأن يرنو ويتطلع للدرجة الأعلى فى اليقين، وهى عين اليقين، فإذا بلغها تطلع لأعلى درجات اليقين، وهى حق اليقين، ونحن نعلم أنه فى مجال الوقوف على حقيقة الظواهر المادية يمكن التدرج والوصول لأعلى درجات اليقين وهى حق اليقين، أما فى مجال العلوم والظواهر الاجتماعية والنفسية - فى حدود قدراتنا ووسائلنا المتاحة - فقصارى جهدنا أن نبلغ درجة علم اليقين.

وعلى ذلك فإذا قعدت بنا قدراتنا ووسائلنا المتاحة عن بلوغ هذه الدرجة من اليقين بالنسبة للوقوف على كنه حقيقة ظاهرة من الظواهر الاجتماعية والنفسية، فلا ينبغي أن يشكل ذلك عائقاً مثبطاً لنا، بل يجب التغاضى عن هذا القصور وتجاوزه، والانطلاق نحو البحث عن العوامل والمتغيرات التى يمكن عن طريقها توجيه هذه الظاهرة وتسخيرها لما فيه خير الإنسان وتقدمه، واللجوء فى ذلك إلى كتاب الله وسنة رسوله نستمد منهما العون والهداية، على بلوغ تلك الغاية.

(١) وحيد الدين خان، الاسلام يتحدى م، دخل علمى إلى الايمان، ترجمة ظفر الاسلام خان، مراجعة د عبد المصبور شاهين، القاهرة المختار الاسلامى، ١٩٧٧، ص ٦١.

(٢) د محمد جمال الدين الفندى، من الآيات الكونية فى القرآن الكريم، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الاسلامية،

١٩٦١ ص ١٣

(3) Kerlinger, F. N. , op. cit., PP. 417 - 418.



وعلى ذلك فالأولى بالفكر الإدارى المعاصر ألا يجهد نفسه فى محاولة التعرف على كنه حقيقة ظاهرة القيادة الإدارية، وأن يكرس طاقاته وقدراته للعمل على حسن تطبيق تلك المقومات والشروط القيادية التى أمكننا استخلاصها عن طريق التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله، أما تكريس الجهود فيما لا طائل من ورائه فليس من الحكمة فى شيء، وليحذرو فى ذلك حذو علماء العلوم والظواهر الطبيعية الذين لم ينشغلوا بقصورهم عن معرفة كنه بعض الظواهر ولم يصرفهم هذا القصور ولم يحل بينهم وبين العمل على الاستفادة من هذه الظواهر، وقد ضربنا المثل بالطاقة الكهربائية كمثال واضح ملموس لنا جميعاً.

وإن كنا نجد لزماً علينا أن ننبه ونحذر أنه إذا كانت كثير من الظواهر الاجتماعية والنفسية تقع فى نطاق المجالات المسموح فيها للإنسان بإعمال عقله وفكره مع الالتزام والاسترشاد بالقواعد والأصول العامة التى جاءت بها الشريعة الإسلامية - إلا أن هناك محظوراً قد يخشى من وقوع البعض فيه جهلاً أو غروراً، وهذا المحذور يتعلق بالبحث عن حقيقة الروح، فهذه الظاهرة هى من عداد «الدوائر المغلقة»، وهى الدوائر التى استأثرت بها علم الله عز وجل، واختص ذاته بها لأنها أكبر من عقل الإنسان<sup>(١)</sup> فهذه من الأمور المحظورة على الإنسان الخوض فيها، والتى فيها يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم: ﴿وَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ، قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّى وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا﴾ (٨٥ / ١٧)

وبعد فلقد كانت هذه الوقفة، وهذا التحليل ضرورياً من أجل توضيح مكانة النظرية والتنظير فى الإسلام، ومن ثم توضيح الأسباب وراء قعودنا عن محاولة استكشاف هذه النظرية الإسلامية المتمنة.

---

(١) توفيق محمد سبع (الشيخ)، مرجع سابق، ص ٢٧٥



## الباب الرابع

تقويم القيادة الإدارية المعاصرة وعناصرها القيادية  
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية



## المقدمة :

سبق أن أشرنا خلال الفصل الثانى إلى مواقف الفكر الإدارى المعاصر من المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وتناولنا فى هذا الصدد تلك المقومات والعناصر القيادية، التى أنتهت إليها الدراسات التى أجريت خلال الفترة الماضية والتى استخدمت المنهج العلمى والتى قام بحصرها Stogdill والتى سبق أن أشرنا إليها خلال الفصل الثانى، وقد تبين لنا من تحليل تلك الدراسات مدى الاختلاف والتباين فى المواقف تجاه هذه المقومات والعناصر القيادية، وكيف أن هذه الدراسات قد انقسمت على نفسها تجاه عديد من المقومات والعناصر القيادية، بل وصل هذا الانقسام والاختلاف والتباين إلى حد التناقض فى المواقف إزاء عدد من هذه المقومات والعناصر، وكيف أصبح من الصعب على الإنسان - المنصف لنفسه والحقيقة أن يقف على حقيقة المقومات والعناصر القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد من خلال التحاكم إلى الفكر الإدارى المعاصر ودراساته، فكل هذه الدراسات والأبحاث المختلفة والمتباينة تدعى كل منها صواب نتائجها وسلامة ودقة مناهجها فى البحث والقياس<sup>(١)</sup>.

وعليه فقد غدت هناك ضرورة للوقوف على جهة موثوق بها، نستطيع من خلال التحاكم إليها الوقوف على المقومات والشروط القيادية الحقيقية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، ومن ثم التعرف على مدى الخطأ والصواب فى تلك النتائج التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر. وانطلاقاً من هذه الحاجة وعلى ضوء ما أسفرت عنه مناقشتنا للشروط العلمية لمناهج البحث والقياس العلمى، وخاصة بعد ما تبين لنا أن الضرورات العلمية - فضلاً عن الضرورات الإيمانية توجب علينا ضرورة التحاكم إلى منهج الخالق سبحانه وتعالى، انطلاقاً مما سبق كان تحاكمنا إلى الشريعة الإسلامية (كتاب الله وسنة رسوله)، والآن ويعد أن انتهى بنا هذا التحاكم إلى استخلاص تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فقد بات فى الإمكان الآن تقويم ذلك الاختلاف والتباين فى مواقف الفكر الإدارى المعاصر تجاه المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراساته والتعرف على جوانب الخطأ والصواب فى تلك المقومات والعناصر الوضعية، استرشاداً واستنصاحاً بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية - المعيارية - وهذا ما سوف نتناوله خلال هذا الفصل.

وسوف نلتزم فى تقويمنا لدراسات الفكر الإدارى المعاصر وما أسفرت عنه من نتائج بالإطار التالى:

(١) انظر الفصل الثالث والرابع من الرسالة.

( أ ) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تعارض بين العنصر الوضعي<sup>(١)</sup> ، وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) استبعاد هذا العنصر كمقوم قيادى.

(٢) أن توافر هذا العنصر قد يعوق أهلية الفرد للقيادة<sup>(٢)</sup> .

(٣) عدم صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

( ب ) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تطابق بين العنصر الوضعي وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) التثبت من هذا العنصر كمقوم قيادى.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ج) إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل أو تداخل بين العنصر الوضعي وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن الأمر هنا يختلف من حالة إلى أخرى طبقاً لما يلى: -

الحالة الأولى : إذا ما أسفر التحاكم عن وجود تكامل متبادل بين العنصر الوضعي وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بمعنى أن هذا العنصر تثيره وتنميه عدد من هذه المقومات والشروط، وفى ذات الوقت فإن هذا العنصر يثرى وينمى عدداً آخر من هذه المقومات والشروط، فإذا وجد مثل هذا التكامل فإنه يعنى:

(١) ان هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو عنصر تابع<sup>(٣)</sup> - غير مستقل - نشأ نتيجة لتوافر عدد من المقومات والاشتراطات القيادية.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة، فكما أن توافر هذا العنصر إنما كان نتيجة لتوافر المقومات والشروط القيادية التى أفرزته، فكذلك ارتباطه بالقيادة، إن هو فى الحقيقة إلا انعكاس لارتباط تلك المقومات والشروط القيادية بالقيادة.

(٣) أن هذا يشير فى الحقيقة إلى وجود تكامل بين الشروط والمقومات القيادية الإسلامية، حيث يثرى بعضها البعض الآخر.

---

(١) العنصر الوضعي هو تعبير مختصر ويعنى أى مقوم أو عنصر من تلك المقومات والعناصر القيادية التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر.

(٢) وذلك طبقاً لمدى حدة التعارض بين هذا العنصر وبين المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية

(٣) عنصر متغير طارئ، ويمكن اعتباره عنصر متداخل - مرعى



الحالة الثانية : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعى يثريه وينميه عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى:

(١) ان هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو عنصر تابع - غير مستقل - يعد بمثابة نتيجة لتوافر تلك المقومات والشروط القيادية الأساسية التى أفرزته.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

الحالة الثالثة : إذا ما أسفر التحاكم عن أن العنصر الوضعى هو الذى يثري وينمى أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى :

(١) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية.

(٢) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ولسوف يكون تناولنا وتقويمنا لتلك العناصر الوضعية طبقاً للتقسيم التالى :

أولاً : تقويم العناصر الوضعية المشتركة - التى أجمعت عليها كل من دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤ - ١٩٤٧) ودراسات الفترة الثانية (١٩٤٨ - ١٩٧٠) والبالغ عددها ٢٦ عنصراً، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى.

ثانياً : تقويم العناصر الوضعية التى انفردت بها دراسات الفترة الأولى (١٩٠٤ - ١٩٤٧) والبالغ عددها ٦ عناصر، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى أيضاً.

ثالثاً : تقويم العناصر الوضعية التى انفردت بها دراسات الفترة الثانية (١٩٤٨ - ١٩٧٠) والبالغ عددها ١١ عنصراً، والسابق الإشارة إليها بالفصل الثانى كذلك.

وسوف نتطرق خلال تقويمنا لموقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر لنتائج بعض الدراسات التى تضمنها تحليل Stogdill التفصيلى لنتائج دراسات الفترة الأولى<sup>(١)</sup>، والتى لم يتضمنها بيانه الإحصائى المقارن عن النتائج الإجمالية لدراسات كل من الفترتين موضع البحث<sup>(٢)</sup> . ويجدر بنا كذلك أن ننبه إلى أن اقتصرنا على بيان اختلافات دراسات الفترة الأولى تجاه هذه العناصر لا يعنى أن دراسات الفترة الثانية لم تشهد مثل هذه الاختلافات والتباين فى المواقف تجاه العناصر التى تناولتها، ولكن

(1) Stogdill, R, M., op. cit., pp. 39 - 63.

(2) Ibid., pp. 74 - 75.

السبب في هذا راجع إلى أن البيانات المتاحة عن عديد من دراسات هذه الفترة الأخيرة قد اقتصرت على ذكر النتائج الإيجابية وأغفلت ذكر النتائج الأخرى<sup>(١)</sup>

ويجدر بنا الإشارة إلى أن الفصل الثاني من الرسالة سوف يكون هو المصدر الأساسي لأي بيانات واردة هنا عن العناصر الوضعية، وأن كلاً من الفصول الخامس، والسادس، والسابع سوف يكون المصدر الأساسي لأي بيانات واردة هنا فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

وأخيراً فسوف نتبع هذا التقويم للعناصر القيادية الوضعية، بتقويم نظريات القيادة الوضعية المعاصرة على ضوء ما انتهينا إليه من مقومات وشروط قيادية إسلامية وسوف نخصص لذلك الفصل التاسع.

---

(3) Ibid., p. 73

## الفصل الثامن

تقويم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة  
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية





## الفصل الثامن

### تقويم العناصر القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

أولاً : تقويم العناصر القيادية الوضعية التي أشارت إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر عبر الفترة الممتدة من ١٩٠٤ - ١٩٧٠ (١) :

العنصر رقم ١ : القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تتسم بالوضوح النسبي تجاه هذا العنصر كمقوم قيادي، حيث أسفرت نتائج ٤٩ دراسة عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، وذلك من بين إجمالي دراسات الفترتين موضع البحث والبالغ عددها ٢٨٧ دراسة، ولعلنا نلاحظ أن عدد الدراسات التي اجتمعت على هذا العنصر كمقوم قيادي- والبالغ نسبتها ١٧٪ من إجمالي الدراسات- تمثل أعلى نسبة حصل عليها عنصر من العناصر الوضعية.

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي- يتضح لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها، وإن كان هناك نوع «ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر كل من مقوم الانتماء والعلم والخلق الحسن والفصاحة والبيان والرحمة والموضوعية وشرط الإعداد، كل منها يسهم في إثراء وتنمية قدرة القائد على تكوين العلاقات الاجتماعية والتفاعل الناجح مع أفراد جماعته، ففيم يتعلق بمقوم الانتماء على سبيل المثال يمكن أن نبين أن القائد كان أكثر انتماء إلى جماعته وكان أكثر قدرة على تفهم طبيعة العلاقات والعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بينهم، كلما كان أكثر قدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبينهم، كما أن إحساس أفراد الجماعة بانتماء القائد إليهم يساعد من ناحية أخرى على نمو وإنكاء العلاقات الاجتماعية بينهم وبين مثل هذا القائد، كما أن القائد كلما كان أكثر علماً وخبرة كان أكثر قدرة على تفهم طبيعة وأهمية ومتطلبات تكوين وبناء العلاقات الاجتماعية الطيبة بينه وبين أفراد جماعته، ومما لا شك فيه أن القائد الذي تعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره، وكذلك

(١) البيانات الأساسية المتعلقة بدراسات الفكر الإداري المعاصر مصدرها الفصل الثاني، والبيانات الأساسية المتعلقة بالمقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية مصدرها الفصل السابع والثامن

القائد الفظ الغليظ الذي يفتقد الرحمة، وكذلك القائد الذي يعوزه الإعداد والتدريب الجيد على هذا المجال، وكذلك القائد المنحاز في سلوكه وقراراته الذي تعوزه الموضوعية والحيادة، لا شك أن مثل هذا القائد بافتقاده هذه المقومات والشروط سيفتقد إلى حد كبير القدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة بينه وبين مرعوسيه.

(ب) كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء وتنمية كل من مقوم التعليم، والشورى والتوكل، فالقائد كلما كان أكثر قدرة على بناء وتكوين علاقات اجتماعية طيبة مع مرعوسيه كان أكثر قدرة على استشارتهم، وتعليمهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، ولا شك أيضاً أن مثل هذا القائد سوف يكون أكثر قدرة على بناء علاقات اجتماعية طيبة مع قائده الأعلى، ولا شك أن ذلك سوف ييسر له الحصول على عون ومساندة قائده الأعلى له عندما يلجأ إليه طالباً عونه ومؤازرته.

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، كما أنه لا يتطابق مع أى منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، وطبقاً للإطار التقويمي السابق التنويه عنه في مستهل هذا الفصل، فإن هذا التكامل المتبادل يعنى:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٩ دراسة).

#### العنصر رقم ٢ : الثقة فى النفس :

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر تتسم بالوضوح النسبى تجاه هذا العنصر كمقوم قيادى، حيث أسفرت نتائج ٤٥ دراسة عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر، وتمثل هذه الدراسات ١٥,٧٪ من إجمالى الدراسات موضوع البحث (٢٨٧ دراسة).

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى، يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والاشتراطات، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك : -

( أ ) أن توافر كل من مقوم الإيمان والرجولة والعلم والانتماء والفصاحة والبيان، وتوافر كل من شروط الاصطفاء والإعداد والمنهجية والتأييد يسهم إلى حد كبير

فى إثراء وتدعيم وتقوية ثقة القائد فى نفسه، وذلك بخلاف القائد الذى يعوزه الإيمان بالرسالة والأهداف المكلف بها، والذى يعوزه العلم والمعرفة والخبرة الكافية بمجال عمله، والذى يفتقد الانتماء لأفراد جماعته، والذى يعوزه القدرة على التعبير عن أفكاره ومشاعره، وكذلك القائد الذى يفتقد اصطفاء وتنقية وتأيد ومساندة قائده الأعلى له والذى يعوزه اكتمال نمو العقلى والبدنى، كل هذه المقومات والشروط إن افتقدتها القائد فأنى له بتلك الثقة، وكيف يمكن أن تتأتى له؟.

(ب) أن توافر عنصر الثقة فى النفس يسهم من ناحية أخرى فى إثراء وتنمية كل من مقوم الاجتهاد والعزيمة، والتعليم، فالقائد الواثق فى نفسه وقدراته ورسالته وأهدافه ومنهجه الواثق فى رؤسائه، مثل هذه الثقة إذا توافرت تجعل القائد أكثر عزمًا وإصرارًا، وتجعله أكثر إقدامًا على الاجتهاد، وإعمال رأيه وفكره كلما توافرت الدواعى لتلك، كما يجعله أكثر حرصًا وإقدامًا على تعليم وتدريب مرعوسيه.

وعلى ضوء هذا التحاكم الذى تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، نستطيع أن نتثبت من الآتى: -

( أ ) ان هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٥ دراسة).

العنصر رقم ٣: الذكاء:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين إلى حد ما، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية :

( أ ) ٤٨ دراسة (١٦,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين القيادة وبين تميز القائد بالذكاء عن تابعيه .

(ب) ٥ دراسات (١,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة عن التابعين، حيث إنه لا توجد اختلافات مميزة بينهم.

(ج) ٥ دراسات (١,٧٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبى بين القيادة وتميز القادة بالذكاء عن تابعيهم، وأن المرعوسين ينفرون من القادة ذى الذكاء الحاد.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي- يتبين لنا أنه لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر مقوم الرجولة يتكفل بإثراء واكتمال هذا العنصر، وذلك من منطلق فهمنا للرجولة على أن تلك المرحلة التى تبدأ ببلوغ الذكر مرحلة الاحتلام وينتهى مع بدء مرحلة الشيخوخة والكهولة، وتتميز هذه المرحلة بنماء واكتمال النمو العقلى والبدنى، ويبلغ هذا النمو أوج اكتماله ببلوغ الإنسان سن الأربعين<sup>(١)</sup>، ومما لا شك فيه أن الإنسان فى كل من مرحلة الطفولة ومرحلة الكهولة والشيخوخة تكون قدراته الجسمية والعقلية أقل منها إبان مرحلة الرجولة، وصدق الحق سبحانه خير الحاكمين إذ يقول فى حق خلق الإنسان:

«الله الذى خلقكم من ضعف، ثم جعل من بعد ضعف قوة، ثم جعل من بعد قوة ضعفاً وشيبة» (٥٤/٢٠).

وصدق أصدق القائلين سبحانه إذ يقول فى حق خلق الإنسان أيضاً:

«ثم نخرجكم طفلاً، ثم لتبلغوا أشدكم»<sup>(٢)</sup>، ومنكم من يتوفى، ومنكم من يرد إلى أرذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً» (٥/٢٢).

وبالاسترشاد بهذه النصوص يتبين لنا صدق ما سبق أن أشرنا إليه من أن الرجولة وهى تلك المرحلة الوسط التى تلى الطفولة وتسبق الشيبة والكهولة، تتميز بأنها مرحلة اكتمال نمو القوة الجسمية واكتمال النمو العقلى كذلك، ومن ثم يتأكد لنا أن الرجولة تثرى عنصر الذكاء فى الإنسان.

كما أن توافر مقوم الإنتماء يمكن أن يسهم فى إثراء هذا الوجه من أوجه الذكاء الذى تعارف على تسميته بالذكاء الاجتماعى، وكذلك توافر شرط الاعداد يمكن

---

(١) حيث يرى عديد من الفقهاء أن سن الأربعين هى سن اكتمال النمو العقلى والجسمى، بل ويضيف البعض اكتمال النمو النفسى أيضاً، كما يتوافق هذا مع نتائج بعض الدراسات النفسية والتربوية، انظر:

- تفسير ابن كثير، مرجع سابق، ج ٤، ص ١٥٧.

- زاد المعاد فى هدى خير العباد لابن القيم، مرجع سابق، ج ١، ص ١٩.

- سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى مرجع سابق، ج ٢، ص ٢٠٥.

- د. فؤاد البهى السيد، الاسس النفسية للنمو، مرجع سابق، ص ٢٨-٢٩١.

(٢) «لتبلغوا أشدكم»: أى . لتبلغوا كمال قوتكم وعقلكم، انظر:

- حسنين محمد مخلوف (الشيخ)، مرجع سابق، ص ٢٠٤.

- مصحف الشروق المفسر الميسر (مختصر تفسير الطبرى)، مرجع سابق، ٢٧٢.

- تفسير ابن كثير، مرجع سابق، ج ٤، ص ١٥٧.



أن يسهم فى إثراء الشق المكتسب -غير الوراثى- من الذكاء، ويمنعنا من الافاضة والاسهاب فى هذا الخصوص أن هناك اختلافًا وتباينًا فى آراء ومواقف الباحثين والعلماء تجاه طبيعة وحقيقة الذكاء وقد أشار إلى هذه المظاهر أحد الباحثين عندما أوضح أن الاتفاق حول مفهوم أو تعريف واضح محدد لطبيعة وما هية الذكاء مازال متعسرا حتى اليوم<sup>(١)</sup>، وحسبنا فى هذا الصدد أن تشير إلى الذكاء باعتباره يشتمل على القدرة على الحكم والربط والتبرير، والقدرة على فهم وتناول الأفكار والمعانى والمفاهيم، والقدرة على إدراك المواقف، والقدرة على التحليل والتركيب<sup>(٢)</sup>.

(ب) ولاشك أن توافر عنصر الذكاء -فى إطار المفهوم العام السابق الإشارة إليه- يسهم بصفة أساسية فى إثراء كل من مقوم الاجتهاد ومقوم العلم.

ويجدر بنا أن نشير إلى أن توافر الذكاء فى القائد شىء ووجوب تمييز القائد بالذكاء عن مرعوسيه شىء آخر، فالملطوب هنا واسترشاداً بمقوم الانتماء أن يكون ذكاء القائد عادياً فى مستوى ذكاء مرعوسيه، فليس من المعقول إذاً أن يكون القائد متخلفاً فى ذكائه عن مرعوسيه وليس لزاماً كذلك أن يكون متميزاً عنهم بحدة الذكاء، بل إن مثل هذا التمييز الحاد فى الذكاء -دون المرعوسين- قد يكون غير مستحب خاصة عندما يسيىء مثل هذا القائد توظيف ذكاءه فيوجهه لخدمة مآربه وأهدافه الخاصة، ويزداد الأمر سوءاً عندما يستغل بذكائه الحاد هذا على مرعوسيه، أما إذا تحاشى القائد مثل هذه الأمور وعمل على تسخير ذكائه وتوجيهه لخدمة الجماعة وتوظيفه فى تحقيق أهدافه وأهداف مرعوسيه، فإن مثل هذا التمييز قد يكون أمراً مستحباً فى هذه الحالة، ومما يجدر الإشارة إليه فى هذا الصدد، أن نتائج إحدى دراسات الفكر الإدارى المعاصر قد انتهت إلى أن المرعوسين يفضلون القائد ذو الذكاء العادى، ونص العبارة هو<sup>(٣)</sup>.

"The crowd seems to desire to be led by the average person"

كما انتهت نتائج دراسة أخرى إلى أن هناك اتجاه لاختيار القادة من بين الذين يزيد ذكاؤهم زيادة طفيفة عن المستوى المتوسط لذكاء رؤسيتهم، نص العبارة يقول<sup>(٤)</sup>:

"There is a tendency to select leaders with scores slightly above the average of their respective groups".

(1)Ghiselle, Edwin, E., Explorations in Managerial Talent, California: Good-Year Publishing Company, Inc., 1971, P. 44

(2)Ibid., p. 45.

(3) Stogdill, R. M., op. cit., p. 45

(4) op. cit .

ولا شك أن هذه النتائج تتوافق إلى حد ما مع ما سبق أن أشرنا إليه في هذا الصدد.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض بصفة أساسية ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وإنما يتبادل التكامل مع عدد منها وعلى ضوء هذا التوضيح السابق لمفهوم وحدود هذا التكامل، فأتينا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية:

( أ ) إن هذا العنصر.. يعد أحد العناصر القيادية الفرعية النابعة والتابعة لتلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج الدراسات الخمس التي أسفرت عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين في ما يتعلق بهذا العنصر.

أما بالنسبة لنتائج بقية الدراسات فنستطيع أن نتبين الآتى:

بالنسبة لنتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين التميز بالذكاء -عن التابعين- والقيادة (٤٨ دراسة)، فإنه يمكن اعتبار هذه النتيجة مقبولة إذا افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا ممن يحسنون توظيف ذكائهم المتميز لما فيه صالحهم وصالح مرعوسيتهم، وإنهم كانوا حريصين على أن يجعلوا من ذكائهم الحاد هذا أداة لتعميق انتمائهم لمرعوسيتهم، لا أداة للاستعلاء عليهم ولتقويض دعائم هذا الانتماء.

- بالنسبة لنتائج الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط سلبى بين الذكاء المتميز والقيادة (٥ دراسات)، فإنه يمكن كذلك اعتبار هذه النتيجة مقبولة أيضا، إذا ما افترضنا أن هؤلاء القادة كانوا بخلاف القادة السابقين، أى أنهم كانوا ممن لا يحسنون توظيف ذكائهم المتميز التوظيف الصحيح، وأنهم اتخذوا منه أداة للاستعلاء على مرعوسيتهم الأقل منهم ذكاء، ومن ثم فقد أسهم هذا التميز في تقويض دعائم انتمائهم لمرعوسيتهم.

ولا شك أن هذا الموقف من نتائج هذه الدراسات المتناقضة السلبية والإيجابية المشار إليها بعاليه، وعدم تمكننا من الجزم بصحة أو عدم صحة أى منها، يعود إلى أن تميز القائد بالذكاء الحاد على مرعوسيه، ليس في حد ذاته من الأمور المحمودة له أو من الأمور المذمومة فيه، ولكن العبرة بحسن توجيهه وتوظيفه لهذا الذكاء، أو سوء توظيفه وتوجيهه له، ولعل هذا يتوافق مع قول القائل.

ليس الغبى بسيد فى قومه ولكن سيد قومه المتغابى

العنصر رقم ٤ : الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتماثل مع موقفها السابق من عنصر الذكاء، حيث يتسم بالتباين حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ٤٢ دراسة (٦, ١٤٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (٤, ١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين هذا العنصر والقيادة.

(ج) ٢ دراستين (٧, ٠٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي- يتبين لنا وجود تعارض بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك وجود تعارض بينه وبين كل من:

- شرط الاصطفاء: فرغبة الفرد في العلو والتسيد على الآخرين تدل دلالة قوية على تزكية هذا الفرد لنفسه وعلى حرصه الشديد على رئاسة الآخرين، ولاشك أن هذا يتعارض مع شرط الاصطفاء الذي يجعل من تزكية المرء لنفسه أحد العوامل التي تجعله غير أهل للقيادة. بل إن مثل هذه التزكية من الأمور المنهى عنها في الإسلام سواء بالنسبة للقيادة أو غيرها من الأمور، وصدق الحق سبحانه إذ يقول في حق هؤلاء: «الم تر إلى الذين يزكون أنفسهم» (٤٩ / ٤)، ومن هنا فقد نهى الحق سبحانه عباده المؤمنين عن هذا، فيقول عز من قائل: «فلا تزكوا أنفسكم» (٢٢ / ٥٢).

ولعل هذا التعارض هو التعارض الأساسي بين هذا العنصر والمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

- مقوم الانتماء: فاستعلاء القائد بنفسه وحرصه على تأكيد وإبراز تسيده على الآخرين تضعف بلا شك وتقوض من دعائم انتمائه إلى مرعوسيه.

هذا فضلاً عن أن مثل هذا العنصر يؤثر تأثيراً سلبياً على كل من مقوم الشورى ومقوم التوكل، فالفرد الذي يستهويه التسيد على الآخرين وحب الاستعلاء عليهم لا شك أنه سيأنف من الإقدام على استشارة مرعوسيه، وكذلك فإن غروره وتعالیه هذا سيجعله يحجم عن التوكل على قائده الأعلى ويأبى اللجوء إليه وطلب المساندة والعون عند توافر الدواعي والأسباب التي توجب مثل هذا التوكل.



ومن جماع ما سبق وعلى ضوء التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا وجود تعارض بين هذا العنصر وبين عدد من هذه المقومات والشروط، وخصوصاً شرط الاصطفاء، ولا شك أن هذا يعنى:

( أ ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية.

( ب ) إن توافر هذا العنصر فى أحد الأفراد يعوق أهليته للقيادة.

( ج ) عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٤٢ دراسة)، وكذلك عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (دراستين).

( د ) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط سلبى بين هذا العنصر والقيادة (٤ دراسات).

وقد يكون صحيحاً ما يقوله البعض من أن هناك ميلاً وهوى لدى كثير من الأفراد يدفعهم للحرص على التسيد على الآخرين، خصوصاً فى عصر طغت فيه الأثرة والأنانية والمادية والنفعية، وصارت فيه المناصب القيادية تطلب، بل ويتقاتل عليها لا لشيء إلا للانتفاع من ورائها، نعم قد يكون هذا صحيحاً، ولكننا نرى أن هذا لا يقدر ولا ينال من وجوب توافر الاصطفاء كأحد الشروط القيادية الأساسية، وأن تزكية المرء لنفسه وحرصه الشديد على المنصب القيادى لا يحسب له، وإنما يحسب عليه، وذلك على ضوء توافر الأسانيد والنصوص القرآنية والأحاديث النبوية، وما دام قد توافرت فلا يقدر أى واقع بالغاً ما بلغ فى وجوب الأخذ بالأحكام والقواعد المستمدة من هذه النصوص، وعلى ذلك فهذا الحرص على القيادة الذى يرى البعض أنه صار واقعاً، لا يلزمنا هنا، فالشريعة الإسلامية ما أنزلها الحق سبحانه إلا لتقويم المعوج من سلوك الإنسان والتسامى بأهوائه وشهواته، ومطامعه ورغباته، والسمو بواقعه مهما كان مرأً وأليماً، ولننظر - كم كان واقع الجزيرة العربية مرأً أليماً وقاتماً ومظلماً، وكيف صيرته الشريعة الغراء وكيف علت وسمت به، من ذل الشرك والنفاق إلى عز الوجدانية والتوحيد، ومن دنس البغى والبغاء إلى طهر العدل والعفة والنقاء، فالإسلام وشريعته يأبى تطويع أحكامه للرغبات والأهواء والشهوات، كما تفعل الشرائع الوضعية التى تجهد نفسها فى البحث عن رغبات وأهواء وشهوات الناس ثم تعمل على تقنينها استجداء لرضاء هؤلاء الناس.

كما أنه وإن كان كثير من الناس يستهويهم حب الرئاسة والرغبة فى التسيد، - كما يدعى البعض<sup>(١)</sup> - فمن المسلم به أن قليلاً من الناس هم الذين يصلحون لهذا الأمر

(1) James, Muriel, The O. K. Boss, California : Addison - Wesley, 1975, p.2.



الخطير الجليل، وأن من أهم المقومات القيادية المميزة لهؤلاء القلة من القادة الراشدين هو عدم حرصهم على الرئاسة والتسيد على الآخرين، ويكفي أن نشير إلى تلك القمة القيادية الشامخة: عمر بن الخطاب رضى الله عنه، وأولئك نفر من القادة العظام الذين رباهم الإسلام، وتعلموا من القرآن، واسترشدوا بسنة المصطفى عليه الصلاة والسلام<sup>(١)</sup>.

#### عنصر رقم ٥: المركز الاجتماعي والاقتصادي:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بوجود اختلاف - وإن كان أقل حدة من العنصرين السابقين - حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ٣٤ دراسة ( ٨ , ١١ ٪ من إجمالي الدراسات ) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

( ب ) ٢ دراستان ( ٧ , ٠ ٪ من إجمالي الدراسات ) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلاف بين القادة وغير القادة فيما يتعلق بهذا الصدد، حيث تبين منها أن المركز الاقتصادي والاجتماعي ليس عنصراً مميزاً بين القادة والتابعين.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتكامل مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لا يتعارض تعارضاً مباشراً مع أى منها كذلك، وإن كانت هناك احتمالات لوجود درجة ما من التعارض - قد تقل أو تزيد - بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

( أ ) احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الانتماء: فمما لا شك فيه أن انتماء القائد إلى ذات المركز الاجتماعي والاقتصادي الذي ينتمى إليه باقى أفراد الجماعة التى يقودها يقوى ويعمق من انتمائه إلى جماعته أكثر فأكثر، كما أنه مما لا شك فيه أنه كلما تباعدت الهوة بين المركز الاجتماعي والاقتصادي لهذا القائد وأفراد جماعته، أدى ذلك لإضعاف قوة الترابط والتلاحم، وأدى لظهور حواجز وعقبات تضعف من انتماء القائد، فإن مثل هذا التأثير السلبى يمكن أن يقل - أو يتلاشى - إذا عمل القائد على تجنب هذا التمييز - الطبقي - واتجه مخلصاً لتأكيد وتعميق انتمائه لجماعته، كما أن مثل هذا التأثير السلبى ممكن أن يزيد ويتفاقم ضرره إن حرص هذا القائد على تأكيد وإبراز تميزه الاجتماعي والاقتصادي وراح يستعلى به على باقى أفراد جماعته.

(١) للوقوف على النصوص والشواهد أنظر: شرط الاصطفاء بالفصل السابع.

(ب) احتمال وجود تعارض بين هذا العنصر ومقوم الواقعية: حيث إن انتماء القائد إلى طبقة أو مستوى أعلى متميز اقتصادياً واجتماعياً عن باقى أفراد جماعته، قد لا ييسر للقائد الدراية الكافية والالمام العميق بتلك الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية التى تحكم وتوجه سلوك أفراد الجماعة المسئول عن قيادتها. ومن ثم يضعف ذلك من قدراته على اتخاذ القرار الذى يتوافق مع القيم والعادات والتقاليد أو غيرها من العوامل الاجتماعية والاقتصادية الخاصة بأفراد هذه الجماعة، ومن ثم يضعف ذلك من قدرته على القيادة وتجعل قراراته وتصرفاته تجاه هؤلاء الأفراد لا تتسم بالواقعية.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وعلى ضوء احتمالات وجود تعارض بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، فإننا نستطيع أن نتثبت من الأمور التالية:-

( أ ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات والشروط القيادية.

(ب) إن توافر هذا العنصر قد يعوق فاعلية القائد وقدرته على القيادة.

(ج) عدم صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٣٤ دراسة).

( د ) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن أن هذا العنصر ليس أحد العناصر المميزة للقادة عن غير القادة (دراستين).

وعلى ضوء هذا التحاكم فإن هذا التميز فى حد ذاته لا يحد من صلاحية صاحبه للقيادة بشرط أن ينتبه لمثالب مثل هذا التميز الذى قد يفصل بينه وبين باقى أفراد جماعته ويباعد فيما بينه وبينهم، وذلك بأن يعمل مثل هذا القائد على زيادة وتوثيق علاقاته بهؤلاء الأفراد والتعايش معهم وتفهم كافة الاعتبارات الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بهم وأن يحسن التعامل مع هذه الاعتبارات والتكيف معها.

كما يجدر بنا أن نشير إلى ذلك الزعم الذى يظنه البعض من أن وجود مثل هذا التميز الاجتماعى والاقتصادى والعمل على إبرازه وتأكيد، يكسب القائد الهيبة فى نفوس باقى أفراد الجماعة، ومما لا شك فيه أن هذا زعم خاطئ، ولقد سبق أن بينا عند مناقشتنا للهيبة كمقوم إسلامى كيف تكتسب الهيبة الحقيقية، وإنها نتاج سلوك إيجابى رشيد متزن من قبل القائد، وإن ذلك التميز الاجتماعى والاقتصادى - موروثة كان أم مكتسبة - لا يعد فى حقيقة الأمر من العوامل التى تجعل للقائد هيبة حقيقية فى نفوس المرعوسين.

## العنصر رقم ٦ : التعليم - الدراسة:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم أيضاً بوجود تباين، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ٣٦ دراسة (١٢,٥ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين التفوق الدراسي خلال مراحل التعليم المختلفة والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (١,٤ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين في هذا الصدد.

(ج) ١ دراسة واحدة (٠,٢٥ ٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي بين التفوق الدراسي وبين القادة.

أما بقية الدراسات (٢٤٦ دراسة) والتي تبلغ ٨٥,٧ ٪ من إجمالي الدراسات، فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي، وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر - يتبين لنا أنه لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها.

ويجدر بنا في هذا الصدد أن نشير إلى أن الإسلام قد عنى بالعلم، وحث عليه بل إن طلب العلم يكاد يكون فريضة على كل مسلم ومسلمة وقد سبق أن بينا أن العلم يعد أحد المقومات القيادية الإسلامية، ولاشك أن اكتساب العلم له مصادر وأساليب كثيرة، وقد يكون التعليم الدراسي من أهم وسائل وأساليب العلم في العصر الحديث، وعلى ذلك فقد يكون التفوق الدراسي قرينة على ثراء علم ومعرفة الإنسان، وبالرغم من ذلك فإننا نرى أن العبرة باكتساب العلم والمعرفة، وليس بالتفوق الدراسي في حد ذاته، كما أن هناك وسائل أخرى لاكتساب العلم واستمرارية التعلم قد تكون أجدى وأنفع من العملية التعليمية - المدرسية - وخصوصاً فيما يتعلق باكتساب المعارف والمعلومات التطبيقية والخبرات التخصصية.

وبناء على هذا التحاكم وهذا الإيضاح، فإننا نستطيع أن نتبين الآتي:

( أ ) أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات أو الشروط القيادية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر لا يعد عنصراً مميزاً للقادة من غير القادة (٤ دراسات).

(ج) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات، فليس كل تفوق دراسي مؤدياً حتماً إلى نجاح صاحبه في القيادة، فهو في حد ذاته ليس عاملاً مميزاً بين القادة وغير القادة، ولا يعد قرينة على مدى علم الإنسان، ووفرة معارفه وعمق وثراء معلوماته



وخبراته، وقصارى ما يدل عليه هذا العنصر هو تميز هذا الشخص المتفوق دراسياً ببعض جوانب الذكاء والقدرات العقلية، ووفرة بعض المعارف والعلوم إبان فترة معينة - هي فترة المرحلة الدراسية - ولاشك أننا ندرك جميعاً أن التعلم عملية مستمرة ومتصلة، وأنها ليست رهناً بمرحلة سنية أو دراسية معينة، فقد يتسنى لإنسان لم يكن متفوقاً إبان مرحلة الدراسة أن ينمى معلوماته ومعارفه وخبراته بعد انتهاء المرحلة الدراسية، فى ذات الوقت الذى لايتسنى ذلك لإنسان آخر كان من طليعة المتفوقين خلال مرحلة الدراسة الذين غالباً ما يقصر بهم جهدهم وطاقاتهم ويقعد بهم عن مواصلة مشوار التفوق خلال مرحلة ما بعد التخرج، ولعل هذا يوضح ما سبق أن أشرنا إليه من أن العبرة بمدى ثراء وعمق علم ومعرفة الإنسان الآن، وليست العبرة بمدى التفوق الدراسى لهذا الإنسان إبان فترة من فترات حياته، فترة الدراسة.

#### العنصر رقم ٧: الدافع على تحمل المسؤولية:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من ذلك العنصر كمقوم قيادى يتسم بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ٢٩ دراسة (١، ١٠٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر وبين القيادة، أما بقية الدراسات (٢٥٨ دراسة) والتى تبلغ نسبتها ٨٩،٩٪ من اجمالى الدراسات فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى - يتبين لنا عدم وجود تعارض أو تطابق كامل بين هذا العنصر وأى من هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية ولكن يوجد تكامل متبادل بينهما ومن ذلك:

( أ ) أن اكتمال كل من مقوم الإيمان والعلم والرجولة والانتماء وتوافر كل من اشتراط الاصطفاء والتأييد يثرى وينمى الدافع على تحمل المسؤولية لدى القائد، فالقائد القوى الإيمان برسالة من الرسائل أو بهدف من الأهداف يتوافر لديه دافع أقوى من غيره على الإقدام على تحمل مسؤولية تلك الرسالة أو ذاك الهدف الذى يؤمن به، وكذلك الإنسان البالغ الذى اكتمل له نموه العقلى والبدنى والنفسى يكون أكثر حرصاً - من غيره - على الاعتماد على تحمل مسؤولياته وعدم النكوص عنها<sup>(١)</sup>، وكذلك القائد الذى تزود بالعلم والمعرفة والخبرة الوافية فى مجال عمله، فإن توافر

---

(١) وذلك على النقيض من سلوك الطفل الذى يتميز سلوكه بقدر كبير من الاعتمادية والإحجام عن تحمل المسؤولية، وكذلك سلوك الإنسان فى مرحلة الشيخوخة، سبق أن تعرضنا لهذا الموضوع فى الفصل السابع مقوم الرجولة.



مثل هذا العلم والخبرة ويجعله أكثر ثقة في نفسه يدفعه على الإقدام على تحمل مسئولية هذا العمل، كما أن انتماء الفرد إلى جماعة من الجماعات يجعله يستشعر المسئولية تجاه هذه الجماعة، ومن ثم فإن ذلك يشكل أحد العوامل التي تدفعه للإقدام على تحمل المسئولية، وكذلك القائد كلما استشعر أن قائده الأعلى قد اصطفاه وزكاه لهذا المنصب دون بقية أقرانه، وكذلك كلما توافر له التأييد والمساندة من قبل قائده الأعلى، لاشك أن توافر مثل هذا الاصطفاء والتأييد سوف يشكل كذلك دافعاً قوياً يجعل هذا القائد أكثر حرصاً وإقداماً على تحمل مسئولياته.

(ب) كما أن توافر هذا العنصر يسهم إلى حد كبير في إثراء كل من مقوم العزيمة ومقوم الاجتهاد ومقوم التعليم، فإن توافر الدافع القوي إلى تحمل المسئولية لدى القائد يجعله أكثر عزمًا وحرصاً وإصراراً على تحقيق أهدافه ورسالته، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد لا يحجم ولا يتردد في أعمال رأيه والاجتهاد في الأمر بفكره كلما توافرت الدواعي لذلك، كما أن توافر مثل هذا الدافع يجعل القائد أكثر حرصاً على تحمل مسئولياته قبل مرعوسيه فيقدم على تعليمهم وتدريبهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ومما سبق يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإنما يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك فإننا نستطيع أن نتبين:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية الفرعية التابعة والتابعة من توافر تلك المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٩ دراسة).

#### العنصر رقم ٨: المشاركة الاجتماعية:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم كذلك بالوضوح النسبي، حيث أسفرت نتائج ٢٩ دراسة (١٠, ١)٪ من إجمالي الدراسات عن وجود ارتباط إيجابي بين عنصر المشاركة الاجتماعية والقيادة، أما بقية الدراسات (٢٥٨ دراسة) والتي تبلغ نسبتها ٨٩, ٩٪ من إجمالي الدراسات فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوع ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر كل من مقوم الانتماء والإيمان والرحمة والشورى يثرى وينمى من قدرة القائد وحرصه على المشاركة الاجتماعية، فكلما كان القائد أكثر انتماء لمرعوسيه، وكلما كان أكثر إيماناً وحرصاً على رسالته، وكلما تميز سلوكه بالرحمة وكلما تميز سلوكه بالرحمة، وكلما كان أكثر حرصاً على اتباع مبدأ الشورى فى قيادته وتوجيهه لمرعوسيه، فإن توافر هذه المقومات سوف يجعل القائد أكثر قدرة وحرصاً على المشاركة الاجتماعية لمرعوسيه.

(ب) كما أن توافر عنصر المشاركة الاجتماعية يثرى ويعمق من ناحية أخرى من انتماء القائد لأفراد جماعته، ويثرى كذلك مقوم الشورى.

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحاكم من أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع تبين وجود نوعاً ما من التكامل المتبادل بينه وبين عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ثم فإنه يمكن التثبت من الأمور التالية:

( أ ) أن هذا العنصر لا يعد أحد المقومات القيادية الأساسية، وإنما هو بمثابة عنصر تابع غير مستقل، يستمد نماءه وثرأه من عدد من المقومات القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٩ دراسة).

#### العنصر رقم ٩ : النشاط والطاقة:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالتباين النسبى، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ٢٩ دراسة (١, ١٠٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٤ دراسات (٤, ١٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملاً مميزاً للقادة من غير القادة.

أما بقية الدراسات (٢٥٤ دراسة) والتى تبلغ نسبتها ٨٨, ٥٪ من إجمالى الدراسات فقد جاءت نتائجها خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية تبين حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى- يتضح لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

( أ ) ان توافر كل من مقوم الرجولة والإيمان يثرى هذا العنصر، فاكتمال وتوافر مقوم الرجولة يدل على توافر القدرة واكتمالها، وتوافر مقوم الإيمان يدل على توافر الدافع على بذل قصارى الجهد والطاقة فى سبيل الغاية أو الرسالة التى يؤمن بها القائد، ولقد سبق أن أشرنا إلى أن مفهوم مقوم الرجولة يعني اكتمال نمو القوة الجسمانية والعقلية<sup>(١)</sup>.

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى فى إثراء وإنماء كل من مقوم العلم ومقوم التعليم، ومقوم الصبر ومقوم العزيمة، فاكتمال العلم وتحصيله يحتاج لتوافر قدر من الطاقة والقدرة الجسمانية والعقلية، وكذلك بذل هذا العلم وتوجيهه لتعليم وتدريب وتنمية كفاءة المرعوسين، وأيضاً فإن الثبات والصبر فى مواجهة العقبات والتحديات، يحتاج لتوافر قدر من الطاقة والحيوية، وكذلك فإن افتقار القائد للطاقة والنشاط ومعاناته من المتاعب الصحية، يجعله أقل عزمًا واصرارًا، وأقل قدرة على المثابرة والثبات فى مواجهة العقبات.

وفى هذا الصدد فإننا نود أن نشير إلى أن المقصود بهذا العنصر فى إطار هذا التكامل بينه وبين هذه المقومات الإسلامية، ليس هو توافر القوة الجسمانية الفائقة والقدرة على بذل الجهود الخارقة للعادة، ولكن المطلوب هو توافر سلامة الجسد واكتمال نموه، والقوى الجسمانية للقائد بحيث يتمكن من القيام بأعبائه ومهامه القيادية بكفاءة وفعالية، ويجدر بنا أن نشير فى هذا الصدد أيضاً إلى قصة طالوت عليه السلام<sup>(٢)</sup>، وكيف أن الله زاده بسطة فى العلم والجسم، وقد يفهم من هذا أن هذا التفوق الجسمى الخارق كان مطلباً قيادياً، ولكننا نرى أن تلك البسطة فى الجسم، ومثل هذا التميز الفائق لا يعد ضرورة قيادية بصفة أساسية، وأنه يرتبط فى المقام الأول بطبيعة المهام الأخرى - غير القيادية - المسندة إلى القائد، والتى قد تستوجب أو لا تستوجب مثل هذا التميز الجسمى للقائد ومن قبيل تلك المهام القتالية التى كلف بها «طالوت» عليه السلام والتى كانت تستوجب مثل هذا التميز والبسطة فى الجسم، فقد كان عليه السلام مقاتلاً مكلفاً بقتال قوم أشداء ذوى بأس، ومن ثم كان هذا التميز الجسمى يعد ضرورة قتالية فى المقام الأول، ولا يعد ضرورة قيادية بصفة أساسية، وقد يحدث أن تكون المهام المكلف بها المرعوسون هى التى تستوجب مثل هذا التميز الجسمى، فى حين لا يكلف القائد بمثل هذه المهام وتقتصر مهامه على القيام بواجب الإشراف والتوجيه والقيادة. ومن ذلك يتضح أن العبرة هنا هو بتوافر القدر المناسب من النشاط

(١) انظر فى هذا الصدد كل من

- الفصل السابع، مقوم الرجولة

- الفصل الحالى (التاسع). عصر الزكاء

(٢) سورة البقرة، الآيات ٢٤٧ - ٢٥١



والطاقة الذي يتيح للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية، وليس العبرة بتميز أو عدم تميز القائد عن المرعوسين في هذا الصدد.

وبناء على ذلك وفي ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية الذي تبين أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، ولكن هذا التكامل يتم في إطار فهمنا لحدود وطبيعة هذا العنصر، كأحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية. ومن ثم فإن ذلك التحاكم وهذا الإيضاح يقودنا في النهاية إلى التحقق من الأمور التالية:

( أ ) أن هذا العنصر - في إطار فهمنا له على أنه توافر القدر الكافي من النشاط والطاقة الذي يكفل للقائد القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية - يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية، وأن مجرد تميز القائد بالقوة الجسمانية عن مرعوسيه لا يعد عاملاً مميزاً للقادة، ومن ثم لا يعد عنصراً قيادياً.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن أن هذا العنصر لا يعد عاملاً مميزاً بين القادة وغير القادة (٤ دراسات).

(ج) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات، من منطلق أن العبرة ليست في تفوق القائد على مرعوسيه في القوة الجسمانية أو في تفوقهم عليه، وإنما العبرة - كما سبق أن أشرنا - هي في توافر القدر الكافي من الطاقة والنشاط الجسماني لدى القائد الذي يكفل له القيام بمهامه القيادية بكفاءة وفعالية.

#### العنصر رقم ١٠ : طاقة الحديث:

ان موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبي، حيث أسفرت نتائج ٢٨ دراسة (أي ٩٠,٨٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي، وحقيقة هذا الارتباط الذي أشارت إليه نتائج هذه الدراسات- يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير - إن لم يكن يتطابق - مع مقوم الفصاحة والبيان، هذا فضلاً عن أنه يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، ومن ذلك:

( أ ) ان توافر كل من مقوم الرجولة، ومقوم العلم ومقوم الانتماء، وشرط الإعداد يثرى إلى حد كبير هذا العنصر، حيث تتميز مرحلة الرجولة في حياة الانسان اكتمال



قدرته على حسن النطق والبيان والتعبير، كما أن ثراء علم ومعارف وخبرة الإنسان، وكذلك عمق انتمائه لأفراد جماعته بما يتيح له من إلمام ودراية بمصطلحاتهم اللغوية والاجتماعية والمهنية، وكذلك توافر الإعداد والتدريب الجيد المتخصص في هذا المجال لاشك أن توافر كل هذا يثرى إلى حد كبير هذا العنصر.

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء مقوم التعليم بصفة أساسية، فنجاح وفاعلية القائد في قيامه بتعليم وتدريب وتنمية خبرات ومعارف ومهارات مرعوسيه يتوقف إلى حد كبير على مدى توافر هذا العنصر.

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية وما أسفر عنه من وجود تشابه إلى حد كبير بين هذا العنصر ومقوم الفصاحة والبيان - هذا فضلاً عن وجود تبادل متكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يجعلنا في النهاية نثبت من:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين القيادة (٢٨ دراسة).

#### العنصر رقم ١١ : الرغبة في التفوق والطموح:

أن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبي كذلك، حيث أسفرت نتائج ٢٨ دراسة (أى ٩,٨٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر وحقيقة نتائج هذه الدراسات- يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وقد يظن البعض أن هذا يتشابه مع عنصر الرغبة في الاستعلاء والتسيد على الآخرين الذى يتعارض مع شرط الاصطفاء، ولكننا نرى أن الأمر ليس كذلك، فالطموح والرغبة في التفوق أمر طبعى، بل اننا نعتبرها حقاً مشروعاً للفرد مادام يملك أسبابه، كما أن هذا العنصر يدفع الفرد الطموح إلى البحث عن الأسباب والوسائل التى تتيح له تحقيق طموحاته والعمل على الحصول على هذه الأسباب والوسائل، كما أنه يدفع الفرد إلى العطاء المتميز ويستحثه على التنافس الإيجابى، مما يعود فى النهاية بالخير على هذا الفرد الحريص على التفوق عن جدارة واستحقاق، وكما يعود بالخير كذلك على الجماعة التى ينتمى إليها هذا الفرد وعلى المجتمع، وذلك على العكس من الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين، فإنها إذا

ما تملك الفرد وسيطرت عليه، فإنها تعتبر ظاهرة غير صحية تؤدي إلى كثير من المثالب والتجاوزات التي تنعكس على الفرد المستعلى بنفسه الحريص على التسيد على غيره، كما تنعكس أيضا على الجماعة التي يعمل بها وعلى المجتمع، وتؤدي إلى نفور الأفراد العاملين معه ومن استعلائه بنفسه عليهم، هذا الاستعلاء الذي يتعارض مع شرط الإصطفاء ومع مبدأ عدم تزكية الفرد لنفسه.

وعلى ذلك فعنصر الطموح والرغبة في التفوق يعتبر ظاهرة صحية تدفع الفرد لأن يكون أكثر ايجابية في محيط عمله ومجتمعه، ويعتبر مثل هذا الطموح حقاً مشروعاً، وأمرأ مقبولاً من الفرد مادام يملك أسبابه ومقوماته، ولا نرى فيه تعارضاً مع شرط الإصطفاء، بل إننا نرى أن هذا العنصر يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر كل من مقوم الإيمان ومقوم العلم، وشرط الإعداد، وشرط التأييد يسهم كل منها إلى حد كبير في إثراء الرغبة في التفوق لدى القائد الذي تتوافر لديه، فالقائد قوى الإيمان يكون أكثر حرصاً على التفوق في مجال العمل على تحقيق الغايات والأهداف التي يؤمن بها، كما أن ثراء ونمو معلومات وخبرات القائد في مجال معين، وكذلك فإن توافر الإعداد الجيد للقائد على هذا المجال، وكذلك توافر المساندة والتأييد والمؤازرة من قبل قائده الأعلى، لاشك أن توافر هذه العوامل يسهم إلى حد كبير في إثراء طموح هذا القائد ورغبته في التقوى نظراً لأنه يرى نفسه قد أمتلك عدداً من الأسباب التي تعينه على تحقيق مثل هذا الطموح الإيجابي المشروع.

(ب) إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء كل من مقوم الاجتهاد، ومقوم العزيمة، ومقوم الصبر، ومقوم العلم بصفة أساسية، فالقائد الطموح يكون أكثر حرصاً على التعلم وتنمية معلوماته وخبراته، حتى يتاح له عامل هام من الأسباب المعينة على تحقيق الطموح، كما أن مثل هذا القائد الراغب في التفوق سوف يكون أكثر عزمًا وإصراراً وأقوى إرادةً على تحقيق الأهداف الموكولة إليه، كما أن هذا القائد سوف يكون أكثر إقداماً على الاجتهاد برأيه وفكره، ولن يحجم عن اتخاذ المبادرة من جانبه - كلما تطلب الأمر ذلك - ولن يقف موقف البيروقراطي السلبي الذي يتجمد إزاء التغيرات في المواقف والأحداث في انتظار وصول الإيضاحات أو التعليمات أو الأوامر، كما أن مثل هذا القائد الطموح سوف يكون أكثر صبراً وثباتاً ومثابرةً في مواجهة التحديات والعقبات.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، فإن هذا يجعلنا نتثبت من الآتي:-

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٢٨ دراسة).

وفى ختام هذا التقويم لهذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أمرين:

الأمر الأول: أنه مهما بلغت قوة طموح الإنسان وشدة رغبته فى تحقيق التقدم فيجب ألا يكون هذا عاملاً يدفعه إلى تعجل الرقى إلى ما هو فوق مستوى قدراته وطاقاته، ويجب عليه ألا يترك العنان لطموحاته فتدفعه لأن يسلك مسالك ملتوية أو معوجة، بل يجب عليه توظيف مثل هذا الطموح التوظيف الصحيح، فيجعله دافعاً له على الارتقاء بمستوى خبراته ومعلوماته ومعارفه والارتفاع بمستوى مهاراته وقدراته إلى الحد الذى يمكنه من تحقيق طموحاته ويؤمله لبلوغ أهدافه وغاياته.

الأمر الثانى: أنه كلما استحوذت الرغبة فى التفوق على الإنسان كان هذا الإنسان من أشد الناس احتياجاً لأن يحسن اختيار مجال العمل الذى يتلاءم مع طبيعة استعداداته ويتوافق مع قدراته وطاقاته، فإذا وفق فى هذا فإنه سوف ييسر له السبيل للتفوق وتحقيق طموحاته، أما إذا أخفق وتطلع إلى التفوق فى مجال لا يتواءم مع قدراته وطاقاته، فسوف يؤدي به هذا إلى التعسر فى تحقيق نجاحات مرضية فى هذا المجال، وسوف يظل أخفاقه فى اختيار مجال العمل الملائم المناسب يقف حجر عثرة فى طريقه ويحول بينه وبين تحقيق طموحاته ورغبته فى التقدم، وسوف يؤدي به أجلاً أو عاجلاً إلى الفشل والشعور بالإحباط.

العنصر رقم ١٢ : المعرفة والخبرة:

إن موقف دراسات الفكر الإدارى تجاه هذا العنصر يتسم بالوضوح النسبى، حيث أسفرت نتائج ٢٣ دراسة (٨٪ من إجمالى الدراسات) عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحايكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى، وحقيقة هذا الارتباط الذى أشارت إليه نتائج هذه الدراسات -يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير جدا - ان لم يكن يتطابق - مع مقوم العلم أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أنه يتبادل التكامل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك:



( أ ) أن توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الإعداد يسهم إلى حد كبير في إثراء وتدعيم هذا العنصر - أو المقوم - فانتفاء القائد لمروسيه يجعله أكثر خبرة ودراية ومعرفة بظروفهم وأوضاعهم البيئية، وأكثر إلماماً بعاداتهم وقيمهم والعرف السائد بينهم، ومن ثم فإن هذا يكسبه الخبرة على التعامل الفعال مع مروسيه، كما أن توافر الإعداد الجيد من شأنه أن يصقل من خبرة القائد ويدعمها.

(ب) كما أن توافر هذا العنصر - من ناحية أخرى - من شأنه أن يثرى كلاً من مقوم التعليم، ومقوم الاجتهاد، ومقوم العزيمة، فالارتباط واضح بين العلم والتعليم، فالقائد لكي يعلم مروسيه وينمي خبراتهم ومهاراتهم يلزمه أن يتزود هو أولاً بالعلم والخبرة والمهارة، كما أن ثرائه العلمى وعمق واتساع خبراته سوف يجعله أكثر قدرة وإقداماً على الاجتهاد واتخاذ القرار الصحيح عن ثقة واقتدار، ومن ثم فسوف يجعله ذلك أكثر عزمًا وإصراراً على تحقيق أهدافه وغاياته، كما يمكن أن نلاحظ أن القائد كلما ازداد علمه، كان أكثر قدرة على تبين حقائق الأمور فيثري هذا من مقوم الموضوعية، كما أنه كلما ازداد خبرة بالمجالات والنواحي العملية، كان أكثر واقعية في أحكامه وتصرفاته وقراراته.

ومن ثم فإن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وما أسفر عنه من وجود تشابه - إن لم يكن تطابق - بين هذا العنصر ومقوم العلم - أحد المقومات القيادية الإسلامية - هذا فضلاً عن وجود تبادل متكامل بينه وبين عدد آخر من المقومات القيادية الإسلامية، ولاشك في أن هذا يجعلنا نتثبت من الآتى:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإدارى المعاصر فى هذا الصدد، وهى تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٣) دراسة).

العنصر رقم ١٣ : استشعار المسئولية عن تحقيق الأهداف:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر فيما يتعلق بهذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك ٢٢ دراسة (٨٪ من إجمالى الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط قيادى بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية -بغية التثبت من صحة هذه النتائج وهذا الارتباط، نجد أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:



( أ ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والانتماء، وكل من شرط الاصطفاء، والاعداد، والتأييد فإن توافر كل من هذه المقومات والشروط يثرى هذا العنصر إلى حد كبير، فالقائد كلما كان أكثر وثوقاً وإيماناً بأهدافه كان أكثر استشعاراً بمسئوليته عن تحقيق هذه الأهداف، وكذلك كلما كان انتماؤه لمروسيه وجماعته ولجتمعه عميقاً استشعر المسؤولية تجاه تحقيق أهداف مروسيه وجماعته ومجتمعه، وأيضاً كلما استشعر القائد أن قائده الأعلى قد اصطفاه من بين أقرانه وزكاه لهذا المنصب القيادي ولتحقيق هذه الأهداف، جعله ذلك يستشعر المسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف، وكذلك فإن الإعداد الجيد الذي يلقاه والمساندة والتأييد التي يلقاها من قبل قائده الأعلى كل هذا يسهم بلا شك في إثراء وتعميق هذا الشعور لديه ويجعله أكثر استشعاراً للمسؤولية عن تحقيق هذه الأهداف التي اختير وأعد لها ويلقى الدعم والتأييد من أجل تحقيقها.

(ب) إن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء كل من مقوم العزيمة، والاجتهاد، والصبر، فاستشعار القائد لمسئوليته عن تحقيق الأهداف يجعله أكثر عزيمة وإصراراً على تحقيق هذه الأهداف، ويجعله كذلك أكثر صبراً وثباتاً ومثابرة في مواجهة العقبات والتحديات التي تحول بينه وبين تحقيق هذه الأهداف، كما أن توافر هذا العنصر يجعل القائد لا يحجم عن المبادرة بالاجتهاد برأيه وإعمال فكره لمواجهة المتغيرات من حوله، كما يمكن أن نلاحظ أيضاً أن توافر هذا العنصر يدفع القائد للأقدام على تحمل مسؤولياته تجاه تعليم وتدريب وتنمية مهارات وخبرات مروسيه، كما أن استشعار القائد المسؤولية يجعله يقدم على استشارة مروسيه والوقوف على اقتراحاتهم وآرائهم، وكذلك يجعله لا يتردد في التوكل على قائده الأعلى وطلب عونه ومساندته عند توافر الدواعي التي تستوجب ذلك.

ومن ثم فإنه على ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أي منها فإنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نثبت من الآتي:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة (٢٣ دراسة).

#### العنصر رقم ١٤ : القدرة على الابتكار والاختراع:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر لتبين موقفها من هذا العنصر كمقوم قيادي، نجد أن هناك ٢٠ دراسة (٧٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة.

وبالتحايكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية التثبت من صحة هذه النتائج وهذا الارتباط- نجد أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والعلم وشرط الإعداد، يمكن أن يسهم إلى حد كبير فى إثراء هذا العنصر، حيث يتضافر كل من العلم والإعداد على توفير القدرة على الابتكار والاختراع، ويتكفل الإيمان بتوفير الدافع على هذا الابتكار والاختراع.

(ب) أن توافر هذا العنصر يثرى مقوم الاجتهاد ويتكامل معه بدرجة كبيرة.

ولاشك أن هذا التحايكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، يجعلنا نتثبت من الآتى:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة، والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٠ دراسة).

#### العنصر رقم ١٥ : الاهتمام بالعمل:

أن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالوضوح النسبي - شأنه شأن العناصر الخمسة السابقة- حيث تجد أن هذا العنصر قد سلم من الخلاف حوله، يتضح لنا ذلك من أن الدراسات التي تناولته (١٩ دراسة تمثل ٦,٦٪ من إجمالي الدراسات) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباطا إيجابى بينه وبين القيادة.

وبالتحايكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى منها، وإن كنا نستطيع تبين وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

( أ ) أن توافر كل من مقوم الإيمان، والعلم وكل من شرط الإعداد، والمنهجية، يساعد على إثراء هذا العنصر، فالقائد كلما كان أكثر إيماناً ووثوقاً في مبادئه وأهدافه، كان أكثر رغبة في وضع هذه المبادئ موضع التطبيق، وكان أكثر حرصاً على تحقيق أهدافه، وكلما كان أكثر علماً وخبرة بمجالات عمله وكلما توافر له الإعداد الجيد على أساليب وطرق تنفيذ هذا العمل، وكلما توافر له المنهج والاستراتيجية الواضحة المعالم التي تحدد له الطريق لتحقيق أهدافه وغاياته، أسهم ذلك بدرجة كبيرة في تعميق الاتجاه العملي لدى القائد وجعله أكثر قدرة واهتماماً بالتنفيذ العملي وإنجاز الأهداف المحددة له.

(ب) أن توافر هذا العنصر يسهم من ناحية أخرى في إثراء مقوم الواقعية والعزيمة. ولاشك أن هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية ، والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، يجعلنا نثبت من الآتي:

( أ ) ان هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) من صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر الذي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٩ دراسة).

ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن الاهتمام بالعمل وإن كان التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية قد أظهر وجود ارتباط وثيق بينه وبين عدد من هذه المقومات والاشتراطات، ومن ثم فقد دعانا هذا إلى احتسابه من بين العناصر القيادية التابعة، فإن هذا يجب ألا ينسينا أن التحاكم إلى الأصول الإسلامية العامة في حق القادة وغير القادة يتضح منه أن العمل والاهتمام بالعمل يعد أحد الركائز الأساسية في الشريعة الإسلامية، وأن تلك الشريعة الغراء قد حرصت على أن يقترن العمل بالإيمان، والإيمان بالعمل، ومن ثم فإنها بهذا قد أكدت على أنه لا يجوز الفصل بينهما، فلا إيمان بدون عمل، ولا عمل بدون إيمان<sup>(١)</sup>، ومن هنا يتأكد لنا أكثر أهمية هذا العنصر، ولكن هذا الفهم والتناول، يختلف عن فهم وتناول الفكر الإداري المعاصر لعنصر العمل ، إذ يجعله مقابلاً للعنصر البشري وما يتصل به من النواحي

(١) ان النصوص القرآنية التي تقرر العمل بالإيمان والإيمان بالعمل عديدة، ومن تلك النصوص:

«ان الذين آمنوا وعملوا الصالحات اولئك هم خير البرية» (٧/٩٨) البينة، وعن وجوب اقتران القول بالفعل يقول الحق سبحانه

«يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون» (١١/١ - ٢).



والاعتبارات الإنسانية والمعنوية، ويجعل الفكر الإداري من هذين العنصرين، عنصر الاهتمام بالعمل، وعنصر الاهتمام بالأفراد، عنصرين متقابلين، حتى أن البعض قد جعلهما الأساس في تحديده لأنماط القيادة<sup>(١)</sup>. وأن القائد المهتم بالعمل يقف على طرف مناقض للطرف الذي يقف فيه القائد المهتم بالأفراد، ونحن لانرى بتلك الثنائية وهذا التقابل أو التعارض بينهما، ولكننا نعتقد بأن هناك تكاملاً بمعنى أن الاهتمام بالأفراد يؤثر تأثيراً إيجابياً على العمل، وأن الاهتمام بالعمل يجب أن يأخذ في اعتباره الاهتمام بالأفراد، على أنه إن كان لابد من الاختيار بينهما أو من التضحية بأحدهما، فالأمر في الإسلام واضح، حيث الاعتبارات الإنسانية لها الأولوية، فالإنسان هو الغاية وهو موضع التكريم والعناية، فالعنصر الإنساني هو أغلى وأعز وأكرم العناصر في الشريعة الإسلامية وصدق الحق سبحانه إذ يقول في الإنسان:

«ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً» (١٧/٧٠)، وصدق الحق سبحانه إذ يقول في حق البشر جميعاً: «هو الذي خلق لكم ما في الأرض جميعاً» (٢/٢٩).

العنصر رقم ١٦ : الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم يتسم بوجود اختلاف تجاه هذا العنصر كمقوم قيادي، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ٢٥ دراسة أي ٨,٧٪ من إجمالي الدراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) ٨ دراسات أي ٢,٨٪ من إجمالي الدراسات جاءت نتائجها مخالفة لما سبق منها، ٢ دراسات أسفرت نتائجها عن عدم وجود أي ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، ٥ دراسات أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانفعال وعدم السيطرة على المشاعر والقيادة.

(ج) إن باقى الدراسات (٢٥٤ دراسة أي ٨٨,٥٪ من إجمالي الدراسات) جاءت نتائجها خلواً من أي إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

ولا شك أن مثل هذا الاختلاف والتباين في مواقف الدراسات تجاه ذات العنصر يجعل من الصعب الوقوف على حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة، ومن ثم يصبح تحاكمنا في هذا الصدد إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية أكثر ضرورة، وقد

---

(2) Stogdill, R. M, OP Cit., PP. 376 - 381.



تبين لنا من هذا التحاكم أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك:

( أ ) أن كلاً من الرجولة المكتملة، والمنهج الواضح المحدد، والإعداد الجيد، والعلم والخبرة، والانتماء العميق، والتأييد، والمساندة تسهم إلى حد كبير فى الحد من انفعالات القائد، ويجعله أكثر قدرة على السيطرة على مشاعره.

(ب) كما أنه كلما كان القائد أكثر اتزاناً عاطفياً وأكثر سيطرةً على مشاعره، كان أكثر موضوعية وأكثر صبراً.

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، فإن هذا يجعلنا نثبت من الآتى:-

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (٢٥ دراسة).

ويختص هذا العنصر فإننا نود الإشارة إلى أن القول بأهمية توافره لا يعنى عدم انفعال القائد، فقد نجد من الأحداث أو المواقف ما يجعل القائد ينفعل عاطفياً ووجدانياً، ولكن المطلوب ألا تجد تلك الانفعالات أو المشاعر سبيلاً للتأثير على قرارات وتصرفات القائد بقدر الإمكان، ويجدر بنا أن نشير إلى الهدى النبوى فى هذا الصدد، فقد ورد أنه قال: «ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذى يملك نفسه عند الغضب»<sup>(١)</sup>.

وورد عنه أنه قال (صلى الله عليه وسلم): «لا يقضين حكم بين اثنين وهو غضبان»<sup>(٢)</sup>.

العنصر رقم ١٧ : التعاون:

إن الاسترشاد بدراسات الفكر الإدارى المعاصر للوقوف على مدى ارتباط هذا العنصر يتبين منها :

( أ ) ١٦ دراسة (٥.٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(١) صحيح البخارى. مرجع سابق، كتاب الأدب، باب حذر الغضب

(٢) صحيح البخارى. مرجع سابق، كتاب الأحكام، باب هل يقضى الحاكم أو يفتى وهو غضبان.

(ب) إن بقية الدراسات (٢٧١ دراسة - ٩٤,٤٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر إن كان لا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، فإنه لا يتعارض معها، بل إنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

( أ ) أن عمق انتماء القائد إلى جماعة من الجماعات وقوة عقيدته وعمق إيمانه بمبادئ وأهداف تلك الجماعة والإعداد الجيد كل من هذه المقومات والشروط لا شك أنها تسهم فى تنمية وإثراء التعاون والروح التعاونية لدى القائد

(ب) كما أن توافر العنصر لدى القائد يدعم ويثرى مقوم الشورى، فيجعله يقبل على استشارة مرعوسيه ويجعل مرعوسيه يقبلون المشاركة الإيجابية ويبدون آراءهم ومقترحاتهم بإخلاص وصدق، كما أن توافر مثل هذا العنصر يجعل القائد أكثر قدرة وحرصاً على تعليم وتدريب وتنمية مهارات مرعوسيه، كما أن توافر تلك الروح التعاونية يجعل المرعوسين يحرصون على التعليم وتنمية مهاراتهم .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولكنه يتكامل مع عدد منها، وهذا يجعلنا نتثبت من الآتى:-

( أ ) إن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والنابعة من توافر عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية بصفة أساسية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٦ دراسة).

ومما يجدر الإشارة إليه أن التعاون فى الإسلام يحتل أهمية كبيرة، حيث تأمر وتحث الشريعة الفراء على التعاون الإيجابى الذى يحقق النفع والخير للفرد والجماعة والمجتمع، وصدق الحق إذ يقول فى محكم التنزيل:

«وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله...»<sup>(١)</sup>.

العنصر رقم ١٨ : الحكم والجسم:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر لتبين موقف هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية نجد أن هناك ١٥ دراسة (٥,٢٪ من إجمالي الدراسات قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر وبين القيادة.

(١) سورة المائدة الآية ٢

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية- بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادي والتثبت من حقيقة نتائج هذه الدراسات- يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أى من هذه المقومات والشروط، بينما نجده يتشابه إلى حد كبير جداً -إن لم يكن يتطابق- مع مقوم العزيمة أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك أن اكتمال رجولة القائد واکتمال نموه العقلي والجسدي واتساع وعمق علمه وخبراته، وحسن إعداده، وتوافر المنهج الواضح المحدد المستقيم، فإن توافر هذه المقومات والشروط سوف يجعل القائد أكثر قدرة على الحكم الصحيح والحسم السريع للأمور.

ومن ثم فإن هذا التحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية سوف يجعلنا نتثبت مما يلي:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد، وهى تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٥ دراسة).

العنصر رقم ١٩ : الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقي:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي لم يسلم من وجود اختلاف حيث أسفرت دراساته عن النتائج التالية:

( أ ) ١٤ دراسة (٩٠,٤٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) وجود دراسة (٣٥,٠٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين سوء السلوك والقيادة<sup>(١)</sup>.

(ج) إن باقى الدراسات (٢٧٢ دراسة - ٩٤,٨٪ من إجمالى الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر يكاد يتطابق مع مقوم الخلق الحسن، هذا فضلاً عن أن هذا التحاکم يتضح منه وجود تكامل بين هذا العنصر -أو المقوم- وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك أن كلاً من الإيمان وقوة العقيدة والانتماء العميق، كل هذه

(١) أشار Stogdill لهذه الدراسة عند مناقشته لعنصر الدبلوماسية واللباقة.

انظر Stogdill, R. M., Op. Cit., P. 58.

المقومات والشروط تثري وتنمي هذا العنصر، حيث تجعل القائد أكثر حرصاً على التمسك بالأخلاق والاستقامة وطهارة السلوك الذي يتوافق مع هذا الإيمان والانتماء كما أن العنصر -المقوم- من ناحية أخرى يسهم في إثراء وتدعيم عدد من المقومات القيادية الإسلامية، ومن ذلك أن القائد ذا الخلق الحسن والشخصية السوية المستقيمة يكون أكثر حرصاً على التمسك بالموضوعية في أحكامه وتمسكاً بالمبادئ والقيم والأهداف التي يدعو إليها.

فالقيادة ليست غاية تترك بأي وسيلة كانت، وإنما هي مسئولية وأمانة ووسيلة إلى غاية أجل وأعظم، وهي تحقيق الارتقاء الإنساني وتحقيق خير الفرد والجماعة والمجتمع، ولا شك أن حسن الخلق هو قوام كل خير وعلى ذلك فتوافره في القائد القدوة يمثل أمراً في غاية الأهمية ويعد أحد المقومات القيادية الأساسية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد.

ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى:

( أ ) التثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٤ دراسة).

العنصر رقم ٢٠ : المظهر والزي:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ١٧ دراسة (٩, ٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين حسن المظهر والزي والقيادة.

(ب) أسفرت نتائج إحدى الدراسات (٢٥, ٠٪ من إجمالي الدراسات) عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة وأنه لا توجد فروق جوهرية في هذا الصدد بين القادة ومؤسساتهم.

(ج) أسفرت نتائج دراستين (٧, ٠٪ من إجمالي الدراسات) عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة.

( د ) أن باقى الدراسات (٢٦٧ دراسة - ٩٣٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلواً من أى إشارة إلى هذا العنصر كمقوم من المقومات القيادية.

وإذا تحاكمنا على ضوء تلك الاختلافات في مواقف هذه الدراسات - إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية للوقوف على حقيقة ارتباط أو عدم ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتضح لنا الآتى:



( أ ) أن هذا العنصر لا يوجد مقوم أو شرط يقابله بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

( ب ) أن هذا العنصر لا يتكامل مع أى من هذه المقومات أو الشروط القيادية الإسلامية.

( ج ) بل الملاحظ أن هذا العنصر إذا كان مبالغاً فيه - قد يتعارض بدرجة أو بأخرى مع مقوم الانتماء ومقوم القدوة.

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا أن هذا العنصر لا يعد من المقومات القيادية للقائد الإدارى الرشيد، ومن ثم نستطيع أن نثبت من صحة تلك الدراسة الوحيدة التى أسفرت نتائجها عن عدم وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة، وأنه لم توجد فروق جوهرية بين القادة ومرعوسيههم فيما يتعلق بالزى والمظهر، وبالتالي فإننا نستطيع أن نسقط من حسابنا واهتمامنا كل ما عدا ذلك من النتائج الأخرى التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر، أى أننا.

( أ ) نرفض نتائج الـ ١٧ دراسة التى انتهت لوجود ارتباط إيجابى بين المظهر والزى الحسن والقيادة، فى هذا الصدد يجب أن نشير إلى أن البعض يخلط بين المهابة وحسن المظهر والزى، فيغالون فى مظهرهم وزيههم ظانين أن هذا يكسبهم الهيبة المفتقدة، والحقيقة أنهم يخدعون أنفسهم قبل أن يخدعوا مرعوسيههم بمثل هذا المظهر والزى إذا لم يكن وراءه لدى القائد رصيد من القيم والسلوك القويم المستقيم والكفاءة والفعالية.

ولنا فى الرسول الكريم (صلى الله عليه وسلم) الأسوة والمثل، فقد كان فى أصحابه مثالا أعلى للمهابة، وكان بسلوكه وأفعاله يعطى ويقوم النموذج فى كيفية اكتساب التقدير والاحترام والمكانة فى القلوب والنفوس، ولم يركن فى هذا إلى مظهر زائف أو زى أو لباس خادع، بل كان بين أصحابه بمظهره ولباسه كائن واحد منهم، وكان الأعرابى يأتى من البادية، لا يعرفه وهو جالس بين أصحابه، فيسأل أياكم محمد (صلى الله عليه وسلم) فلا يستدل عليه حتى يجيبه الرسول الكريم أو حتى يدلّه أحد الصحابة عليه.

( ب ) ونرفض كذلك نتائج هاتين الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن وجود ارتباط سلبي بين المظهر الحسن والقيادة، فالعبرة ليست فى المظهر حسنه أو قبحه، وإنما العبرة بسلوك القائد وبالمقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها.

على أننا نرى أن الإفراط في المظهر والزي الحسن المتميز شأنه شأن الإهمال المبالغ فيه في المظهر والزي كلاهما لا يتفق ولا يتمشى مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث إن هذا قد يتعارض مع مقوم الانتماء (أحد هذه المقومات)، وعلى ذلك فالمطلوب الوسطية والاعتدال في هذا الشأن، فلا إفراط ولا تفريط، ولنا في الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم) الأسوة الحسنة في ذلك.

#### العنصر رقم ٢١ : الالتزام بقواعد الأدب وأصول التعامل:

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالتباين، حيث أسفرت هذه الدراسات عن النتائج التالية:

( أ ) ١٢ دراسة ( ٢ , ٤ ٪ من إجمالي الدراسات ) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

( ب ) دراسة واحدة ( ٣٥ , ٠ ٪ من إجمالي الدراسات ) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط سلبي وإن كان ضعيفا - بين هذا العنصر والقيادة<sup>(١)</sup>.

( ج ) دراسة أخرى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الوقاحة وسوء الأدب والقيادة<sup>(٢)</sup>.

في حين جاءت نتائج بقية الدراسات ( ٢٧٣ دراسة أي ٩٥ , ١ ٪ من إجمالي الدراسات ) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية - بغية تبين وجه الحقيقة في هذا الصدد ودرء هذا التباين - يتضح أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي من هذه المقومات والاشتراطات، بل إنه يتبادل التكامل مع عدد منها، ومن ذلك:

( أ ) أن القائد ذا الأخلاق الحسنة، والعميق الانتماء لجماعته، ذا العلم والخبرة العريضة القادر علي حسن التعبير عن أفكاره ومشاعره، والذي توافر له الإعداد والتأهيل الجيد في هذا المجال، لاشك أنه سوف يكون أكثر قدرة على الالتزام بقواعد الأدب وتوخي قواعد التعامل الحسن مع الآخرين، وخصوصاً مع رؤسائه ومرعوسيه وزملائه.

( ب ) أن توافر هذا العنصر سوف يسهم في إثراء كل من مقوم التوكل والشورى والتعليم، فالقائد الذي يحسن التعامل مع الآخرين ويلتزم معهم بقواعد الأدب وأصول التعامل يكون أكثر قدرة على التعاون مع مرعوسيه وكسب تعاونهم، ومن ثم فإنه يكون أكثر قدرة على تعليمهم وتدريبهم، وأكثر قدرة على استشارتهم

---

(1), (2) Stogdill, R. M., Op. Cit., P. 58.

والحصول على اقتراحاتهم، كما أنه يكون أكثر قدرة على التوكل على قائده الأعلى والحصول على عونه ومؤازرته له.

ومن ثم فإنه علي ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي تبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتي:

( أ ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

(ج) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات (دراستين).

ويجدر بنا أن نشير إلى أن الالتزام بقواعد الأدب وأصول وحسن التعامل مع الآخرين والقدرة على مسايرة الناس ومسايستهم، وعدم البذاءة والفظاظة في الفعل أو القول مما يتفق مع القواعد والأصول الإسلامية العامة، ولقد أثنى القرآن الكريم على الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم) لحسن تعامله ولينه وعدم فظاظته، وفي هذا يقول الحق سبحانه لرسوله الكريم «فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك» (١٥٩/٣).

ويقول الحق سبحانه موجهاً معلماً الرسول القائد (صلى الله عليه وسلم):

«خذ العفو وأمر بالعرف وأعرض عن الجاهلين» (١٩٩/٧).

ولقد استجاب الرسول الكريم للأمر والتوجيه والتعليم الإلهي، فكان مثالا على الأدب واكتمال الذوق واللفظ واللين وتجنب الفظاظاة والبعد عن البذاءة حتى مع البذيء، فمن المأثور عنه (صلى الله عليه وسلم) قوله: «إن شر الناس منزلة عند الله من تركه - أودعه - الناس اتقاء فحشة» (١).

ولقد قال الرسول الكريم هذا مجيباً عائشة رضى الله عنها حينما تساءلت عن السبب وراء بشره وحسن استقباله لرجل سييء الخلق.

**العنصر رقم ٢٢ : الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي:**

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإداري المعاصر وموقفها من هذا العنصر كمقوم قيادي نجد أن هناك:

---

(١) صحيح البخاري، مرجع سابق، ج١ كتاب الأدب، باب الميابة مع الناس، ص ٦٩ - ٧٠، توجد رواية أخرى لذات الحديث بصيغة متقاربة بكتاب الأدب أيضا، باب لم يكن النبي (صلى الله عليه وسلم) فاحشاً ولا متفحشاً.

١١ دراسة (٣.٨ / من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية الدراسات (٢٧٦ دراسة - أي ٩٦.٢٪ من إجمالي الدراسات) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد يتضح أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وأنه كذلك لا يتطابق مع أي منها، ولكن يمكن القول بأن توافره قد يتيح للقائد تنمية وإثراء بعض المقومات القيادية، ومن ذلك أن كثرة حركة القائد وتنوع واتساع مجال تنقلاته وعلاقاته تجعله أكثر دراية بظروف وواقع جماعته، ومن ثم فإن ذلك يمكن أن ينمي كل من مقوم الانتماء ومقوم الواقعية.

وعلى ضوء ما سبق فإننا نستطيع القول بأن هذا العنصر لا يعد من قبيل المقومات القيادية الواجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وعلى ذلك فإننا نتحفظ تجاه نتائج تلك الدراسات (الـ ١١ دراسة) التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، حقيقة أن توافره قد يكون مفيداً، ولكن عدم توافره لا يقدر في كفاءة وفعالية القائد الإداري الذي توافرت له تلك المقومات والشروط القيادية، والتي من بينها مقوم الانتماء ومقوم الواقعية.

#### العنصر رقم ٢٣ : القدرة على تكثيف وتنمية التعاون:

وبالرجوع إلى موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي نجد أن هناك ١٠ دراسات (٣.٥٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة، بينما جاءت نتائج ٢٧٧ دراسة (٩٦.٥٪ من إجمالي الدراسات) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وأنه كذلك لا يتطابق مع أي منها. وإن كنا نرى أن هذا العنصر يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك أن القائد إذا توافر فيه الإيمان القوى والعلم والخبرة والانتماء والاعداد الجيد، وإذا توافر فيه أيضاً الموضوعية والعدل بين مرعوسيه والرحمة والصبر، إننا نعتقد أن توافر هذه المقومات والشروط يمكن أن يسهم إلى حد كبير في تنمية وإثراء قدرة القائد على تكثيف وتنمية التعاون. كما أن توافر هذا العنصر يمكن أن يسهم من ناحية أخرى في إثراء كل من مقوم الشورى وتعليم وتدريب المرعوسين.



وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، والذي يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى منها، ولكنه يتبادل التكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط، فإن هذا التحاكم يقودنا إلى التحقق من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٠ دراسات).

ومما لا شك فيه أن التعاون الإيجابى يعد فى الإسلام مقوماً عاماً وأحد المبادئ الأساسية التى حرصت الشريعة الإسلامية على تأكيد أهميتها، وفى هذا يقول الحق سبحانه مخاطباً الأمة الإسلامية: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ (٢/٥). وقال تعالى فى حق الأمة الإسلامية أيضاً: ﴿كنتم خير أمة أخرجت للناس تأمرون بالمعروف وتنهون عن المنكر﴾. وقال تعالى فى حق المؤمنين والمؤمنات: ﴿والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر﴾

العنصر رقم ٢٤: اليقظة والانتباه للظروف البيئية:

بالرجوع إلى موقف دراسات الفكر الإدارى المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هناك: ١٠ دراسات (٣,٥٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين هذا العنصر والقيادة:

أما بقية الدراسات (٢٧٧ دراسة - ٩٦,٥٪ من إجمالى الدراسات) فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، وإن كان هذا العنصر يتكامل مع مقوم العلم والخبرة والانتماء والإيمان، فانتفاء القائد يجعله أكثر خبرة ودراية بالظروف البيئية المحيطة به وأكثر قدرة على التنبيه لأى تغير يطرأ عليها، وكذلك كلما كان القائد أكثر علماً ومعرفة وخبرة ساعده ذلك على التنبيه للتغيرات الموقفية، كما أن توافر الإيمان القوى يدفع القائد لأن يكون متنبهاً لكل ما يتعلق برسالاته، وأهدافه، ومن ناحية أخرى فإن توافر هذا العنصر فى القائد يتيح له القدرة على أن يكون أكثر واقعية.

وعلى ضوء هذا التحاكم الذى يتبين منه أن هذا العنصر لا يتعارض مع المقومات والشروط الإسلامية، بل إنه يتكامل مع عدد منها حيث يسهم بعضها فى إثرائه، ويسهم هو فى إثراء البعض الآخر، ومن ثم فإن ذلك يجعلنا نتثبت من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة الوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج الدراسات العشر التي أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

والليقظة والحذر في الإسلام تعد من المقومات المطلوب توافرها في الإنسان المؤمن، وفي هذا يقول الحق سبحانه في حق المؤمنين: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا خذُوا حِذْرَكُمْ» (٧١/٤).

ويقول في حق الغافلين: «أُولَئِكَ كَالْأَنْعَامِ بَلْ هُمْ أَضَلُّ أُولَئِكَ هُمُ الْغَافِلُونَ» (١٧٩/٧).

العنصر رقم ٢٥ : العمر :

لقد تميز موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادي بالتباين يتضح لنا ذلك من نتائج الدراسات التالية:

(أ) أن ١٦ دراسة (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أكبر من متوسط أعمار التابعين لهم.

(ب) أن ٦ دراسات (٢,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن عمر القادة أصغر من متوسط أعمار التابعين لهم .

(ج) أن دراستين (٧,٠٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن العمر ليس عاملاً أو عنصراً مميزاً بين القادة وبين التابعين.

(د) أسفرت نتائج أحد الدراسات (٣٥,٠٪ من إجمالي الدراسات) عن أن هذا يختلف من موقف لآخر.

(هـ) أن باقى الدراسات (٢٦٢ دراسة - ٩١,٢٥٪ من إجمالي الدراسات) قد جاءت نتائجها خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحايك إلى المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية يتبين لنا أن كبر أو صغر عمر القائد لا يتطابق ولا يتعارض ولا يتكامل مع أى منها، وعلى ذلك فإن هذا التحايك يقودنا إلى:

(أ) استبعاد هذا العنصر من عداد المقومات القيادية.

(ب) صحة نتائج الدراسات التي أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عاملاً مميزاً بين القادة (دراستين)، وفي ذات الوقت فإن هذا يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج الدراسات الأخرى للفكر الإداري المعاصر

وهذا التناول للعمر من قبل الفكر الإداري المعاصر، بعيد ومغاير ومختلف عن تناول الشريعة الإسلامية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية لهذا العنصر، ولقد سبق أن أشرنا إلى الرجولة كأحد هذه المقومات وتبين لنا من المناقشة أن هناك فهمين للرجولة: **الفهم الأول** : وهو بمعنى بلوغ الذكر الحلم، وانتهينا إلى أن هذا هو الحد الأدنى الذي لايجوز النزول عنه بالنسبة للقائد الإداري بالنسبة لأي مستوى من المستويات القيادية.

**الفهم الثاني** : وهو بمعنى اكتمال البلوغ الذي يتحقق في رأى الفقهاء والعلماء ببلوغ سن الأربعين، ويتحقق له به اكتمال بلوغه العقلى والنفسى والبدنى، وانتهينا إلى أن هذا يعتبر الحد الأدنى الذي لايجوز النزول عنه بالنسبة لمستوى القائد الأعلى لأي تنظيم إنسانى، أما بالنسبة لباقي المستويات القيادية الأدنى من هذا المستوى، فيمكن اعتبار بلوغ القائد سن الأربعين شرطاً تفضيلاً أو ترجيحاً.

ونحن نفهم من النصوص القرآنية أن الرجولة مرحلة وسط بين الطفولة والكهولة، وأنها مرحلة القوة أو اكتمال القوة، وأن المرحلة السابقة لها (مرحلة الطفولة) تتميز بالضعف البدنى والنفسى والعقلى، وكذلك المرحلة التالية لها (مرحلة الكهولة).

وصدق الحق إذ يقول فى محكم التنزيل فى حق عموم الإنسان:

﴿الله الذى خلقكم من ضعف، ثم جعل من بعد ضعف قوة ثم جعل من بعد قوة ضعفاً وشيبة، يخلق ما يشاء وهو العليم القدير﴾ (٥٤/٢٠)

وصدق سبحانه اذ يقول فى حق أطوار خلق الإنسان<sup>(١)</sup> :

﴿ثم نخرجكم طفلاً ثم لتبلغوا أشدكم<sup>(٢)</sup> ، ومنكم من يتوفى ومنكم من يرد إلى أرذل العمر لكيلا يعلم من بعد علم شيئاً﴾ (٥/٢٢)

وعلى ذلك فالمعول عليه فى الإسلام هو بلوغ الإنسان مرحلة الرجولة، وهذا يتطلب بلوغه سن الاحتلام طبقاً للفهم الأول لمعنى الرجولة، أو بلوغه سن الأربعين طبقاً للفهم الثانى لمعنى الرجولة، ولاشك أن هذا التناول يختلف كلياً عن تناول دراسات الفكر الإداري المعاصر.

**العنصر رقم ٢٦ : الانبساط – عدم الانطواء:**

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر من هذا العنصر كمقوم قيادى يتسم بالانقسام والتباين، يتضح ذلك من النتائج التالية التى أسفرت عنها الدراسات.

(١) أنظر أيضاً سورة غافر الآية ٦٧

(٢) أشدكم بمعنى كمال عقولكم، محتصر تفسير الطبرى، القاهرة دار الشروق (مصحف الشروق المفسر الميسر)

(أ) ٦ دراسات (١٠٠٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانبساط والقيادة

(ب) ٢ دراستان (٧٠٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين الانطواء - عدم الانبساط - والقيادة.

(ج) ٤ دراسات (٤٠٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود أى ارتباط سلبي أم إيجابي - بين الانبساط والقيادة.

(د) أن باقى الدراسات (٢٧٥ دراسة - ٩٥.٨٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

فإذا تحاكمنا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة هذا العنصر كمقوم قيادى نجد أن هذا العنصر لايتعارض مع أى منها، وإن كنا فى ذات الوقت نستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية ومن ذلك:

(أ) أن القائد إذا توافر له الانتماء لمروسيه وكان ذا علم ومعرفة وخبرة وتوافر له الإعداد، الجيد فإن توافر هذه العوامل يسهم إلى حد كبير فى إثراء هذا العنصر وتشجيع القائد على نبذ العزلة والحد من انطوائه على نفسه، أما إذا افتقد القائد الانتماء والعلم والإعداد فلاشك إن ذلك سوف يفقده الثقة والاطمئنان، ومن ثم يسهم إلى حد كبير فى تعميق انطواء القائد على نفسه.

(ب) كما أن افتقار القائد لتوافر مثل هذا العنصر سوف يؤثر تأثيراً سلبياً على كل من مقوم الشورى والتعليم والتوكل، فالقائد المنطوى على نفسه المحب للعزلة سوف ينأى بنفسه عن استشارة مستشاريه وتعليمهم وتدريبهم، وكذلك سوف يحجم عن التردد على رؤسائه وطلب العون منهم، وعلى العكس من ذلك القائد المنبسط غير المحب للانطواء والعزلة .

وعلى ضوء هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية والإسلامية، والذي تبين منه وجود تكامل متبادل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، فإننا نستطيع أن نتحقق من الآتى:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (٦ دراسات)

(ج) التحفظ إزاء نتائج بقية الدراسات.



ثانيا : تقوم العناصر القيادية الوضعية التي أنفردت بالإشارة إليها دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة من ١٩٠٤-١٩٤٧ :

العنصر رقم ١ : الثبات والمثابرة في مواجهة العقبات :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال تلك الفترة من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتسم بالوضوح النسبي، حيث أسفرت نتائج ١٢ دراسة (٩,٧٪ من إجمالي دراسات هذه الفترة والبالغ عددها ١٢٤ دراسة) عن ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة، بينما نجد أن بقية دراسات تلك الفترة (١١٢ دراسة - ٩٠,٣٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة يتبين لنا أن هذا العنصر يتشابه إلى حد كبير مع مقوم الصبر أحد المقومات القيادية الإسلامية، هذا فضلاً عن أننا يمكن أن نلاحظ وجود تكامل بين هذا العنصر ، وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك أن توافر كل من مقوم الإيمان والرجولة والعزيمة وتوافر كل من شرط الاصطفاء والإعداد والتأييد والمساندة من قبل القائد الأعلى، فإن توافر هذه المقومات والشروط يسهم إلى حد كبير في جعل القائد أكثر ثباتاً ومثابرة في مواجهة العقبات والتحديات. ولاشك أن هذا التحاکم يجعلنا نتثبت من الآتي:

(أ) أن هذا العنصر أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة نتائج دراسات الفكر الإداري المعاصر التي أسفرت عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

العنصر رقم ٢ : الشعبية والمهابة :

إن موقف دراسات الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالآتي :

(أ) ١٠ دراسات (٨,١٪ من إجمالي دراسات هذه الفترة) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابي بين هذا العنصر والقيادة.

(ب) إن بقية الدراسات (١١٤ دراسة - ٩١,٩٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة يتبين لنا أن هذا العنصر متشابه إلى حد كبير مع موقع المهابة أحد المقومات الإسلامية، ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا:

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

(ب) صحة النتائج التي انتهت إليها الدراسات العشر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

ولكننا نود أن نؤكد هنا ونلفت النظر إلي ماسبق أن أشرنا إليه بخصوص طبيعة المهابة كمقوم قيادي، وأن هدي الإسلام في ذلك يربطها بسلوك القائد وتصرفاته أكثر من أي شيء آخر بل إننا نرى أن تلك المهابة إن هي في الحقيقة إلا نتاج توافر كافة المقومات والشروط القيادية الأخرى.

العنصر رقم ٣ : القدرة على التكيف (١) :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة هو كالآتي:

(أ) ١٠ دراسات (٨,١٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط بين قدرة القائد على التكيف مع التغيرات الموقفية الاجتماعية الوظيفية والقيادة.

(ب) أن بقية الدراسات (١١٤ دراسة - ٩١,٩٪) جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلي هذا العنصر كمقوم قيادي.

فإذا ماتحاكمنا إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة تبين لنا أنه لايتطابق تطابقاً كاملاً ولايتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوع من التقارب - إلى حد ما - بين هذا العنصر ومقوم الواقعية أحد المقومات والشروط القيادية الإسلامية، كما نستطيع في ذات الوقت أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى، ومن ذلك أن القائد كلما ازداد علماً وخبرةً وكلما كان أكثر انتماءً وكلما توافر له الإعداد الجيد، كلما توافرت له هذه المقومات والشروط كان أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الموقفية الوظيفية والاجتماعية .

وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا :

(أ) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بعدد من المقومات والشروط القيادية الأساسية .

---

(١) يرى الدكتور فؤاد البهي السيد في كتابه الأسس النفسية للنمو (مرجع سابق ص ١٢٢) أن التكيف Adaptability يعني كل مايقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وبين مطالب البيئة التي يعيش في إطارها نقلاً عن Pierson, H., Vocabulaies Psychologic, 1963.

ولقد أشرنا إلى هذا لأن هناك تداخل بين مفهوم عنصر التكيف Adaptability وبين مفهوم عنصر التوافق Adjustment الذي سوف نتعرض له فيما بعد

(ب) صحة نتائج الدراسات العشر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

العنصر رقم ٤ : العقيدة - الإيمان:

أن موقف دراسات تلك الفترة تجاه حقيقة الارتباط بين هذا العنصر والقيادة يتضح لنا من النتائج التالية:

(أ) ٧ دراسات (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابي بين قوة العقيدة والقيادة.

(ب) بقية الدراسات (١١٧ دراسة - ٩٤,٤٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة ارتباط هذا العنصر بالقيادة تبين لنا أن هذا العنصر يتطابق إلى حد كبير مع مقوم الإيمان (أحد المقومات القيادية الإسلامية)، ومن ثم فإن هذا يؤكد لنا صحة النتائج التي انتهت إليها الدراسات السبعة السابق الإشارة إليها هنا، والتي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، ويجعلنا نتثبت من أن هذا العنصر يعد أحد المقومات القيادية الأساسية.

ولسنا هنا في حاجة إلى إعادة التأكيد على أهمية هذا المقوم بعدما أفضنا في هذا الصدد عند مناقشة مقوم الإيمان بالفصل السابع، ولكننا نود أن نشير هنا إلى أن الإيمان أو قوة الاعتقاد في أمر من الأمور يفيد حتى وإن كان هناك خطأ في هذا الاعتقاد، فما بالنا لو صح اعتقاد القائد فصدق في إيمانه بالله رب العالمين وفي شرعه الحكيم ومنهاجه الواضح المستقيم، إن مثل هذا الإيمان لو توافر للقائد الإداري- وتوافرت معه المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى- فمما لا شك فيه أن مثل هذا القائد يمثل هذا الإيمان سوف يكون أهلاً واجدر بالقيادة الإدارية الرشيدة من أي قائد آخر، ونحن لانقول بذلك عن تعاطف أو انحياز مع مسلم للإسلام، ولكني أقول هذا عن قناعة واطمئنان بوجود الحجج والبراهين القوية التي تقطع بصحة هذا القول<sup>(١)</sup>.

العنصر رقم ٥ : الطول :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر كمقوم قيادي يتسم بالانقسام والتباين، يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التي أسفرت عنها هذه الدراسات:

(١) انظر ص ٤٩١-٤٩٢

(أ) ٩ دراسات (٧,٢٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أطول من التابعين.

(ب) ٢ دراستين (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل طولاً من التابعين.

(ج) ٢ دراستين (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة عن التابعين.

(د) ١ دراسة (٠,٨٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن الطول أو القصر يختلف من موقف لآخر.

(هـ) بقية دراسات الفترة (١١٠ دراسة - ٨٨,٧٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية في هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أي من هذه المقومات والشروط، ولا يتعارض كذلك مع أي منها، ولا شك أن هذا يجعلنا نستبعد هذا العنصر كمقوم قيادي، ومن ثم يتضح لنا صحة موقف الدراستين اللتين أسفرت نتائجهما عن أن هذا العنصر ليس عنصراً مميزاً للقادة من التابعين، وبالتالي يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا كافة نتائج الدراسات الأخرى في هذا الصدد، فالعبرة ليس بطول القادة أو قصرهم، وكثيراً ما يضرب المثل في هذا بنابليون وقصر قامته، وشارل ديغول بقامته الفارغة وكلاهما من قادة فرنسا البارزين.

ومع ذلك - واسترشاداً بمقوم الانتماء - فإننا نرى أن التباين الكبير في الطول بين القائد ومرؤسيه من الأمور التي تمثل إلى حد ما عنصراً مناوئاً للقائد، فالقائد المفرط في الطول، وكذلك القائد المفرط في القصر، كلاهما يكون طوله أو قصره موضع انتقاد من المرؤسين، خاصة عند فتور العلاقات أو عند بدء التعامل مع هؤلاء المرؤسين.

#### العنصر رقم ٦ : الوزن :

إن موقف دراسات الفكر الإداري المعاصر خلال الفترة موضع البحث تجاه هذا العنصر كمقوم يتسم بالانقسام والتباين يتضح لنا ذلك من النتائج التالية التي أسفرت عنها هذه الدراسات:

(أ) ٧ دراسات (٥,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أكبر وزناً - أثقل - من التابعين.

(ب) دراستين (١,٦٪ من إجمالي الدراسات) أسفرت نتائجها عن أن القادة أقل وزناً - أخف - من التابعين.



(ج) دراستين (١,٦٪ من إجمالى الدراسات) أسفرت نتائجها عن عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين بخصوص هذا العنصر.

(د) أن بقية الدراسات (١١٣ دراسة - ٩١,٢٪) قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى ذلك العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى الشروط والمقومات القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، ولا يتعارض كذلك مع أى منها.

ولاشك أن هذا يجعلنا نتثبت من أن هذا العنصر لا يعد مقوماً قيادياً، ومن ثم يتبين لنا صحة موقف نتائج الدراستين اللتين انتهت كل منهما إلى عدم وجود اختلافات بين القادة والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر، وبالتالي يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج بقية الدراسات الأخرى فى هذا الصدد، وإن كنا نرى أن الأفضل عدم وجود تباين مفرط بين القائد والتابعين فيما يتعلق بهذا العنصر، ونحن نسترشد فى هذا بمقوم الانتماء، مع التسليم بأن التباين فى هذا العنصر لو وجد فإنه لا يقدح ولا ينال من أهلية وجدارة القادة للقيادة إذا توافرت فيه المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فلقد سبق أن أشرنا إلى أن الانتماء العرقى أو الجسمانى لا يمكن أن يرتقى لمستوى الانتماء العقائدى والفكرى والاجتماعى، فهذا الانتماء الأخير هو الأولى والأجدر بالحرص عليه.

ثالثاً : تقوم العناصر القيادية الرضعية التى انفردت بالإشارة إليها دراسات الفكر الإدارى المعاصر التى تمت خلال الفترة من ١٩٤٨-١٩٧٠ :

العنصر رقم ١ : القدرة الإدارية؛

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر بخصوص هذا العنصر نجد أن ١٦ دراسة (٩,٨٪ من إجمالى دراسات الفترة موضع البحث) قد أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط ايجابى بين هذا العنصر والقيادة، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٤٧ دراسة) وتعادل ٩٠,٢٪ من إجمالى هذه الدراسات، فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية فى هذا الصدد يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لا يتعارض مع أى منها كذلك، ومع هذا فنستطيع تبين وجود تكامل بين هذا العنصر ومقوم العلم وكل من شرط الإعداد وشرط المنهجية، فلاشك أن توافر كل من هذه المقومات والشروط يسهم

إلى حد كبير فى إثراء وإنماء القدرة الإدارية للقائد الإدارى، كما يمكن أن نلاحظ أن توافر هذا العنصر يسهم فى إثراء كل من مقوم العزيمة والاجتهاد. ومن ثم فإن هذا التحاكم يقودنا إلى القول بالآتى:

(أ) بأن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الصلة بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(ب) صحة نتائج تلك الدراسات الـ ١٦ التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

ونحن نقول بوجود هذا التكامل من منطلق النظر إلى القدرة القيادية كعنصر مستقل عن القدرة الادارية، باعتبار النشاط القيادى للقائد الإدارى نشاط متميز بذاته، حيث أن جوهره يقوم على أساس التفاعل بين القائد وأفراد الجماعة أو الوحدة الإدارية المسئول عنها هذا القائد، فى حين أن جوهر النشاط الإدارى للقائد الإدارى يتعلق بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة لكافة العناصر بالوحدة أو المنظمة، وليست قاصرة على العنصر الإنسانى وحده الذى هو موضع عناية ومحور اهتمام القدرة القيادية للقائد الأعلى، وعلى ذلك فالمستفاد من ذلك أننا آخرًا ننظر إلى النشاط الإدارى على أنه نشاط مهنى تخصصى، شأنه شأن أى نشاط آخر من هذا القبيل تمامًا كالنشاط المحاسبى أو الهندسى أو الزراعى.. إلخ الذى يتطلب اكتساب أى منها توافر قدر كبير من العلم والدراسة التخصصية، ثم تأتى الممارسة لتتصل هذه العلوم والمعارف وتضيف إليها الخبرة والمهارة العلمية، وذلك بخلاف القدرة القيادية التى وإن كانت تتطلب توافر قدر من العلم المدعوم والمصقول بقدر من الخبرة الناتجة عن الاعداد أو الممارسة، إلا أن عنصر العلم والخبرة هنا إن هو إلا عنصر أو مقوم قيادى واحد من بين عديد من المقومات والشروط القيادية الأخرى التى لابد من توافرها جميعاً، من أجل فاعلية التفاعل بين القائد وأفراد جماعته، والتى انتهينا فى بحثنا هذا إلى أنها واحد وعشرون مقوماً وشرطاً قيادياً.

ونحن نرى تصنيف المهارات والقدرات المطلوب توافرها فى القائد الإدارى حتى يستطيع القيام بكافة الأعباء والمهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية إلى ثلاث قدرات ومهارات:

المهارة الأولى : المهارة القيادية .

المهارة الثانية: المهارة الإدارية.

المهارة الثالثة: المهارة الفنية أو التخصصية طبقاً لطبيعة النشاط أو المهام الموكولة إليه وإلى الوحدة الإدارية التى يشرف عليها، ويمكن استخلاص طبيعة الارتباط القائم

بين المستويات الإدارية المختلفة وهذه المهارات النوعية الثلاثة، وبصفة خاصة مدى ضرورة وأهمية كل نوعية من هذه النوعيات ، لكل مستوى من المستويات الإدارية كالتالى .

١- أن القدرة القيادية مطلوب توافرها ابتداءً وينفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لكافة مستويات القادة الإداريين ابتداءً من أدنى المستويات إلى أعلاها، فحيث يوجد التعامل والتفاعل الإنسانى لابد من تواجد القيادة الفعالة (١) .

٢- أن القدرة الإدارية - التخطيط والتنظيم والرقابة- تتزايد الحاجة إليها كلما ارتفعنا فى السلم الإدارى حتى تصل لأعلى مستوى لها بالنسبة لقادة أعلى إدارى فى أى تنظيم إنسانى، وتصل لأدنى مستوى لها بالنسبة لقادة الخط الإشرافى الأول (قادة العمال والمنفذين) فى إطار هذا التنظيم. أما بالنسبة للمهارة المهنية ( أو الفنية أو التخصصية) فهي بخلاف المهارة السابقة، فتزداد الحاجة إليها كلما اقتربنا من أدنى مستويات السلم الإدارى، وتتضاءل الحاجة إليها كلما اقتربنا من قمة السلم الإدارى .

وإن كنا نرى أن تماثل الأهمية لايعنى تماثل الحيز الزمنى الذى يستنفذه قادة المستويات القيادية المختلفة فى النشاط القيادى والتوجيهى، ولا حتى تماثل الحيز الزمنى المستنفد فى النشاط القيادى بالنسبة لقادة المستوى القيادى الواحد، فهناك عوامل عديدة- تختلف وتتباين من حالة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر- تتحكم فى مقدار الحيز الزمنى المستنفد فى النشاط القيادى بالنسبة لكل قائد على حده، فهذا الحيز الزمنى المخصص للنشاط القيادى يتوقف على سبيل المثال لا الحصر على مدى المهارة القيادية للقائد، وعلى عدد الأفراد الذين يتولى توجيههم والإشراف عليهم- نطاق الإشراف- وعلى مدى التباعد المكانى بينه وبين مرعوسيه- الإشراف المباشر عن قرب أو الإشراف غير المباشر عن بعد- وعلى مدى مهارة وخبرة هؤلاء المرعوسين، وعلى مدى أهمية الأعمال المسندة إليهم، وعلى طبيعة هذه الأعمال، فالأعمال الروتينية البسيطة بخلاف الأعمال الفنية المتخصصة المعقدة، وبخلاف الأعمال الإنشائية- الإبداعية أو الابتكارية- ولاشك أن هذه العوامل تختلف وتتباين من قائد إلى آخر، حتى لو كان هؤلاء القادة يعملون فى منشأة واحدة بمستوى إدارى واحد، فهناك صعوبة- إن لم يكن استحالة- فى أن تتشابه أو تتماثل ظروف كل منهم مع الآخر لذا فإننا

---

(١) فالحاجة إلى القيادة الفعالة تنشأ حيثما تواجد النشاط الجماعى والتفاعل الإنسانى، ومن المأثور عن الرسول ص قوله «لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم» .  
نقلًا عن: نيل الأوطار، مرجع سابق، باب ضرورة الولاية، ج ٨ ص ٢٨٨



لأنوافق على تعقيد مثل هذه الأمور المتغيرة المتباينة وتتحفظ على أية آراء تنحو هذا النحو<sup>(١)</sup> .

وهذا الاستطراد وهذه الاستفاضة منا في هذا الصدد تأتي من منطلق أن التناول الشائع في الفكر الإداري التقليدي لكل من المهارة الإدارية والمهارة القيادية على خلاف ما ذكرناه هنا، حيث تسود النظرة إلى المهارة القيادية على أنها أحد عناصر القدرة الإدارية التي تضم طبقاً للمفهوم التقليدي الشائع لعناصر الإدارة كلاً من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، وأحياناً التنسيق<sup>(٢)</sup> ، ولاشك أن هذا الفهم يختلف عن الفهم الذي توحى به إلينا تلك الدراسات الـ ١٦ ، التي أسفرت عن أن القدرة الإدارية أحد عناصر أو مقومات القيادة.

وعلى ذلك فلاستقيم نتائج هذه الدراسات وتصير مقبولة إلا في إطار الفهم والتناول الذي سبق أن أشرنا إليه بخصوص تميز عنصر القيادة عن عنصر الإدارة ، واستقلال كل منهما عن الآخر، وإن كانا يتبادلان التكامل فيما بينهما، من هنا لزم التنويه، ومن هنا اضطررنا لهذا الاستطراد.

العنصر رقم ٢ : الاستقلالية والاعتماد على النفس:

لقد أسفرت نتائج ١٢ دراسة (٤, ٧٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة «١٥١ دراسة - ٩٢, ٦٪» خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق ولا يتعارض مع أي منها، ولكننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط، ومن ذلك:

(أ) أن القائد كلما توافر له اكتمال الرجولة، وكلما كان أكثر خبرة ومعرفة وعلماً، وكلما توافر له الإعداد الجيد، والمنهج الصحيح، والمساندة والدعم والتأييد من قائده الأعلى، كان أكثر ثقة في نفسه وفي قدراته، ومن ثم كان أكثر استقلالية وأكثر حرصاً على الاعتماد على نفسه.

---

(١) الوقوف على نموذج لهذا التعقيد أنظر :

- د . عمر عنانيم ، رد . علي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال ، بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٢ ص ١١٢ .

(٢) Koontz, Harold & others, op. cit., p. 45. p. 47

وقد يطلق البعض عليها وظائف الإدارة انظر

د . عمر عنانيم ، رد . علي الشرقاوي ، مرجع سابق. ص ٢٨٢

- د . علي شريف، الإدارة العامة - مدخل الأنظمة بيروت دار النهضة العربية. ١٩٨١ ص ٩٦



(ب) كما أن توافر هذا العنصر يثرى فى القائد كلا من مقوم الاجتهاد والعزيمة، وعلى ضوء هذا التحاكم يتبين لنا وجود نوع من الارتباط أو التكامل، ومن ثم فإن هذا يجعلنا ننتبث من الآتى:-

(١) أن هذا العنصر يعد أحد العناصر القيادية التابعة والوثيقة الارتباط بعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(٢) ننتبث من صحة الدراسات التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة (١٢ دراسة).

ونود هنا الإشارة إلى أن تلك الاستقلالية يجب أن تكون استقلالية موضوعية تتمشى وتتفق مع القدرات والإمكانات والسلطات المتوافرة للقائد، وأنها وإن كانت تثرى بعض المقومات القيادية فيجب من ناحية أخرى ألا تقف حجر عثرة فى طريق تنمية وإثراء مقومات قيادية أخرى، فالإفراط والمبالغة - غير الموضوعية - فى الاعتماد على النفس قد تحول بين القائد وأعمال مبدأ الشورى أو تجعله يحجم عن التوكل وطلب المساندة والعون من قائده الأعلى عند توافر الدواعى لذلك.

العنصر رقم ٣: فرض النفس على الآخرين:

بالرجوع إلى دراسات الفكر الإدارى المعاصر خلال الفترة موضع البحث يتضح لنا وجود ١٢ دراسة (٧,٤٪ من إجمالى دراسات الفترة موضع البحث) أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين القيادة وهذا العنصر، بينما جاءت نتائج بقية دراسات الفترة (١٥١ دراسة - ٩٢,٦٪) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى مقومات وشروط القيادة الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتطابق مع أى من هذه المقومات والشروط، كما أنه لا يتكامل أيضاً مع أى منها، بل إنه يتعارض بدرجة أو بأخرى مع شرط الاصطفاء ومقوم الانتماء لما فيه من معنى تزكيه المرء لنفسه بعض الشيء، ولما فيه كذلك من معانى الاستعلاء على باقى أفراد الجماعة التى ينتمى إليها الفرد والتمادى والإفراط فى الثقة بالنفس<sup>(١)</sup>.

وعلى ذلك فإنه على ضوء هذا التحاكم يتضح لنا أن هذا العنصر لا يعد من المقومات القيادية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، كما أن ذلك يجعلنا نسقط من حسابنا واهتمامنا نتائج تلك الدراسات - ١٢ دراسة - التى أسفرت نتائجها عن وجود ارتباط إيجابى بين هذا العنصر والقيادة.

---

(١) يتماثل موقفه فى ذلك مع عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين.

#### العنصر رقم ٤ : السلوك الطبيعي المتوافق (١)

لقد أسفرت نتائج ١١ دراسة (٦,٧٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين التزام القائد بالعرف والقواعد والتعليمات والتزام السلوك الطبيعي المعتاد في جماعته والقيادة، بينما جاءت بقية دراسات الفترة (١٥٢ دراسة - ٩٢,٢٪) خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية نجد أن هذا العنصر إن لم يكن يتعارض أو يتطابق مع أى منهما فإنه يتكامل ويتداخل مع عدد من هذه المقومات والشروط التي تثيره وتنميها وينميها، ومن ذلك:

(أ) أن عمق إيمان القائد بالأهداف والغايات المحدودة له وعمق انتمائه لجماعته وتوافر العلم والمعرفة والخبرة الخاصة والعامة وتوافر المنهج الصحيح والإعداد الجيد، وكلما اتسم سلوك القائد بالواقعية فإن كلاً من هذه المقومات والشروط تساعد على إثراء وتنمية هذا العنصر لدى القائد فتجعله أكثر تقبلاً وانتظاماً والتزاماً بالعرف والقواعد وسلوكيات الجماعة.

(ب) كما أن عمق وثراء هذا العنصر يسهم من ناحية في تنمية مقوم الانتماء، كما يسهم كذلك في إثراء كل من مقوم القدوة ومقوم التوكل لدى القائد الحريص على الالتزام بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولا شك أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة (١١ دراسة).

ونود الإشارة بخصوص هذا العنصر - إلا أن الحرص على الالتزام بالنظام وسلوكيات وعرف الجماعة يجب ألا يقف حائلاً بين القائد وأعمال الاجتهاد، فجمود القائد ووقوعه أسيراً للمألوف من الظواهر غير الصحية في الفكر الإداري المعاصر، فالبيروقراطية تعتبر إحدى هذه الظواهر التي يعارض الفكر الإداري مبالغة القائد الإداري في التمسك بها.

#### العنصر رقم ٥ : المبادرة والمبادأة:

لقد أسفرت نتائج ١٠ دراسات (٦,١٪) من دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر وبين

(١) يرى الدكتور فؤاد البهي السيد أن التوافق يمثل مرحلة متطورة لمفهوم التكيف حيث أصبح التكيف يطلق على كل ما يقوم به الفرد من نشاط ليوائم بين سلوكه وتصرفاته، وبين مطالب البيئة التي يعيش في إطارها، أما التوافق فقد أصبح اصطلاحاً يطلق على ما يمكن أن نسميه التكيف الاجتماعي الذي يدل على مدى مرونة الفرد في تغيير أنماط سلوكه الاجتماعي حتى يوائم بين هذا السلوك وبين التغيرات في الظروف البيئية المحيطة به، انظر د. فؤاد البهي السيد، الأسس النفسية للنمو مرجع سابق، ص ٤٢٢

القيادة، بينما جاءت بقية دراسات هذه الفترة (١٥٣ دراسة - ٩٣,٩٪) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أي منها، بل إنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد، هذا فضلاً عن وجود تكامل إلى حد ما بين هذا العنصر وكل من مقوم العلم والإيمان، وكذلك كل من شرط الإعداد والتأييد حيث إن توافر هذه الشروط والمقومات يسهم في إثراء وتنمية هذا العنصر إلى حد كبير.

وعلى ضوء التحايك يتبين لنا وجود نوع من التكامل والتداخل بين هذا العنصر وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات العشر التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

#### العنصر رقم ٦ : القدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات في الرأي (١) :

لقد أسفرت نتائج ٩ دراسات (٥,٥٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة ، بينما جاءت بقية الدراسات (١٥٤ دراسة - ٩٤,٥٪) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتفق مع أي منها، فإنه يتكامل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الصبر ، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع بعض المقومات والشروط القيادية الإسلامية الأخرى، ومن ذلك تكامله مع كل من: الإيمان، والرجولة، والانتماء، والإعداد، والتأييد، والعزيمة، والواقعية، فكلما كان نصيب القائد منها كبيراً كان هذا القائد أكثر قدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة والاتجاهات الاجتماعية المخالفة.

وعلى ضوء هذا التحايك يتضح لنا مدى أهمية هذا العنصر على ضوء هذا التكامل والتداخل بينه وبين عدد من المستويات والشروط القيادية الإسلامية التي يكفل توافرها إيجاد وتنمية وإثراء هذا العنصر، ومن ثم يتأكد لنا صحة نتائج تلك الدراسات التسع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

#### العنصر رقم ٧ : الموضوعية:

لقد أسفرت نتائج ٧ دراسات (٤,٣٪) من دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، بينما جاءت نتائج بقية دراسات (١٥٦ دراسة - ٩٥,٧٪) خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

(١) القدرة على احتمال الضغوط البيئية المعوقة والاتجاهات الاجتماعية المخالفة



وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر يتطابق مع مقوم الموضوعية، ومن ثم فإن هذا يتيح لنا التحقق من أهمية هذا العنصر كمقوم قيادي والتثبت من صحة نتائج هذه الدراسات السبع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر - أو المقوم والقيادة.

#### العنصر ٨: الدماء وسعة الحيلة في التعامل مع التغيرات الموقفية:

لقد أسفرت نتائج ٧ دراسات (٤,٣٪) من دراسات الفكر الإداري المعاصر التي تمت خلال الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، بينما نجد أن نتائج بقية دراسات الفترة (١٥٦ دراسة - ٩٥,٧٪) قد جاءت خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض مع أي من هذه المقومات والشروط، وأنه إن لم يكن يتطابق مع أي منها، فإنه يتكامل، بل ويتداخل إلى حد كبير مع مقوم الاجتهاد، كما أنه يتكامل بدرجة أو بأخرى مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، التي يسهم توافرها في تنمية وإثراء هذا العنصر، وفي مقدمة هذه المقومات والشروط الرجولة واكتمال البلوغ واتساع المعرفة والعلم والخبرة، والإعداد الجيد.

وعلى ضوء هذا التحاکم وما أسفر عنه من أن هذا العنصر يتكامل ويتداخل مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أهمية هذا العنصر وارتباطه بالقيادة، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات السبع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

#### العنصر رقم ٩ : الشخصية الجذابة (غير المنفردة):

بالنسبة لهذا العنصر فلقد أسفرت نتائج ٤ دراسات (٢,٥٪) فقط من بين دراسات الفترة موضع البحث عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة إما بقية الدراسات (١٥٩ دراسة - ٩٧,٥٪) فلقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي.

وبالتحاکم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لا يتعارض ولا يتطابق مع أي منها، وإن كنا نستطيع القول بأن كلاً من مقوم الانتماء والخلق الحسن والفصاحة والبيان والرحمة تتكامل مع هذا العنصر، حيث إن توافرها يكفل إثراء وتنميته.

وعلى ذلك فإن توافر هذا العنصر في القائد الإداري قد يكون من الأمور المرغوبة أو المحمودة له، وأن هذا لا يتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، بل إن هذا



العنصر يمكن النظر إليه على أنه أحد الثمار والآثار الإيجابية لتوافر عدد من المقومات القيادية الإسلامية، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نقول بصحة نتائج تلك الدراسات الأربع التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

ولقد حرص الإسلام على حث أفراد المجتمع الإسلامى على التألف والتقارب، فالمسلم ألف مألوف، ومن سماته البشر لا التنفير والتيسير لا التعسير والكلمة الطيبة خير من العطاء المادى مع المن، وصدق الحق سبحانه إذ يقول: «قول معروف ومغفرة خير من صدقة يتبعها أذى» (٢٦٣/٢)

وهذا الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم يرشد المسلم إلى أن تبسمه فى وجه أخيه صدقة، وما أكثر النصوص القرآنية والاحاديث النبوية التى تنهى عن التحاسد والتباغض وسوء الظن والتجسس والتنافس والفحش فى القول، ولاشك أن مثل هذه الأمور التى حثت عليها الشريعة الإسلامية إن هى إلا وسائل تعين الفرد المسلم على استمالة الآخرين وتألف قلوبهم.

**العنصر رقم ١٠ : القدرة على تمهد واحتضان ورعاية الآخرين:**

لقد أسفرت نتائج أربع دراسات (٢,٥ %) فقط من دراسات تلك الفترة عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة، أما بقية الدراسات (١٥٩ دراسة - ٩٧,٥ %) فلقد جاءت نتائجها خلوا من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادى.

وبالتحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر لايتعارض ولايتطابق مع أى منها وإن كنا نستطيع أن نتبين وجود نوع من التكامل بينه وبين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وفى مقدمة هذه المقومات والشروط يأتى كل من مقوم الإيمان ومقوم العلم والمعرفة والخبرة، وكذلك مقوم الرجولة ومقوم الصبر ومقوم الرحمة وشرط الأعداد، فتوافر هذه المقومات والشروط يجعل القائد أكثر قدرة وحرصاً على تعهد واحتضان ورعاية مرعوسيه وأفراد جماعته، كما أن توافر هذا العنصر من ناحية أخرى يجعل القائد أكثر قدرة على القيام بتدريب وتعليم وتنمية مرعوسيه وأفراد جماعته.

وعلى ذلك فإن هذا العنصر وإن لم يكن يتطابق مع أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية فإنه يتكامل مع عدد من هذه المقومات والشروط التى تنميه ويثريها وينميها.

ولاشك أن ذلك التحاكم يبرز أهمية هذا العنصر وأهمية توافره فى القائد الإدارى كما أن ذلك يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الأربع التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

## العنصر رقم ١١ : الحماس وقوة المشاعر:

وبالنسبة لهذا العنصر فلقد اقتصرَت الدراسات التي أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بينه وبين القيادة على ثلاث دراسات (٨,٨٪) فقط من دراسات الفترة موضع البحث، أما بقية دراسات هذه الفترة (١٦٠ دراسة - ٩٨,٢٪) ، فقد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إلى هذا العنصر كمقوم قيادي .

وبالتحايك إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أن هذا العنصر وإن كان لا يتطابق مع أى منها فإنه لا يتعارض معها كذلك، بل إننا نستطيع أن نتبين وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وعدد من هذه المقومات والشروط ومن ذلك: -

(أ) أن كلاً من الإيمان والعلم والانتفاء والمنهجية والإعداد يثرى وينمى هذا العنصر، فالقائد كلما كان أكثر إيماناً وعلماً وانتفاءً وكلما توافر له المنهج الصحيح والإعداد الجيد، كان هذا القائد أكثر تحمساً لرسالته وأهدافه من غيره من القادة الذين لا تتوافر لديهم مثل هذه المقومات والشروط.

(ب) أن القائد الذى يتوافر لديه هذا الحماس يكون أكثر عزمًا واجتهاداً من غيره من القادة الذين لا يتوافر لديهم مثل هذا الحماس.

وعلى ضوء ما أسفر عنه هذا التحايك من وجود تكامل بدرجة أو بأخرى بين هذا العنصر وهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية يتبين لنا أهمية توافر هذا العنصر فى القائد الإدارى، ومن ثم فإن هذا يجعلنا نتثبت من صحة نتائج تلك الدراسات الثلاث التى أسفرت عن وجود ارتباط إيجابي بين هذا العنصر والقيادة.

ونود أن ننبه فى هذا الصدد إلى أن هذا العنصر وإن كان يتكامل تكاملاً إيجابياً مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، إلا إننا يجب أن نحذر من الإفراط فى الحماس الذى قد يتعارض مع مقوم الموضوعية، فالشريعة الإسلامية شريعة الحق، والمسلم مأمور أن يكون مع الحق أينما كان، وعلى ذلك فإن حماس القائد الإدارى الرشيد لا يجب ولا ينبغى بحال من الأحوال أن ينقلب إلى تعصب أعمى ممقوت يبعد بصاحبه عن الحق، ويعمى القائد المتعصب عن رؤية حقائق الأمور والأشياء بموضوعية وأمانة وصدق الحق،

سبحانه إذ يقول فى محكم التنزيل مخاطباً المؤمنين:

«يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين بالقسط شهداء لله ولو على أنفسكم أو الوالدين والأقربين، إن يكن غنياً أو فقيراً فالله أولى بهما، فلا تتبعوا الهوى أن تعدلوا، وإن تولوا أو تعرضوا فإن الله كان بما تعملون خبيراً» (١٢٥/٤).

«يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا أعدلوا هو أقرب للتقوى، واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون» (٨/٥).

أما أولئك القوم الذين أعماههم الهوى والتعصب الأعمى عن رؤية الحق أو دفعهم تعصبهم لأهوائهم للتعامى عن الحق والحقيقة، فيقول فيهم الحق سبحانه وتعالى:

«ولئن أتيت الذين أوتوا الكتاب بكل آية ما تبعوا قبلتك» (١٤٥/٢)

«وان فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون» (١٤٦/٢)

«ومن أظلم ممن كتم شهادة عنده من الله» (١٤٠/٢).

رابعاً : النتائج الإجمالية لتقويم العناصر القيادية الوضعية فى الفكر الإدارى المعاصر (١) :

ومن جماع هذا التحاكم إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية بغية التثبت من حقيقة العناصر والمقومات القيادية الوضعية والوقوف على حقيقة ارتباطها بالقيادة، يتبين لنا أن هناك مجموعة من العناصر والمقومات الوضعية نستطيع التثبت والجزم بشكل قاطع بحقيقة ارتباطها أو عدم ارتباطها بالقيادة، وهى تلك العناصر والمقومات القيادية الوضعية التالية:

(أ) العناصر والمقومات القيادية الوضعية التى تبين وجود تطابق أو تشابه بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى العناصر والمقومات القيادية الوضعية الثمانى التالية (٢):

١ - طلاقة الحديث: حيث يوجد تطابق أو تشابه كبير بينه وبين مقوم الفصاحة والبيان أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٢ - المعرفة والخبرة: حيث يوجد تطابق بينه وبين مقوم العلم، أحد المقومات القيادية الإسلامية

٣ - الحكم والحسم: حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين مقوم العزيمة أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٤ - الشخصية المستقيمة والسلوك الأخلاقى: حيث يتطابق مع المقوم القيادى الإسلامى الخلق الحسن.

(١) انظر الجدول رقم ١ فى نهاية الفصل.

(٢) إننا نقول بالتطابق أو التشابه هنا استناداً إلى التطابق أو التشابه فى الاسم بين العنصر الوضعى والمقوم الإسلامى، لأننا لانملك الوقوف على المضمون والمحتوى التفصيلي لهذه العناصر الوضعية نظراً لأنها مستخلصة من ملخصات لعدد من الأبحاث والدراسات، انظر. Stogdill, R.M., op.cit., p.73 . لذا لزم التنويه فنحن ندرك أن تشابه الاسم ليس لازماً أن يكون دليلاً قاطعاً على تطابق المحتوى، ولكن مالا شك فيه أنه يشير إلى وجود قدر ما من التماثل أو التشابه بين العنصر الوضعى والمقوم الإسلامى

٥ - الثبات والمثابرة فى مواجهة العقبات حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادى الإسلامى: الصبر.

٦ - الشعبية والمهابة: حيث يوجد تشابه كبير بينه وبين المقوم القيادى الإسلامى المهابة.

٧ - قوة العقيدة - الإيمان، حيث يوجد تشابه إلى حد كبير بينه وبين مقوم الإيمان أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٨ - الموضوعية: حيث يتطابق مع مقوم الموضوعية أحد المقومات القيادية الإسلامية.

وهذا التطابق أو التشابه بين هذه العناصر أو المقومات القيادية الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية يجعلنا نتثبت ونجزم بوجود ارتباط إيجابى بين هذه العناصر الوضعية والقيادة وأنها تعد من المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد حتى يتمكن من القيام بالمهام الموكولة إليه بكفاءة وفعالية.

(ب) العناصر القيادية الوضعية التى تبين وجود تعارض بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى:

١ - الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين، حيث يتعارض مع شرط الاصطفاء أحد الشروط القيادية الإسلامية ومع مقوم الانتماء كمقوم قيادى إسلامى - وإن كان بدرجة أقل.

٢ - فرض النفس على الآخرين: حيث يتعارض أيضا مع كل من شرط الاصطفاء ومقوم الانتماء.

وهذا التعارض يجعلنا أولاً نستبعد ونسقط هذه العناصر من عداد المقومات القيادية، ويجعلنا ثانياً نجزم بوجود ارتباط سلبى بين هذين العنصرين والقيادة بمعنى أن توافرها فى شخص معين يفقده الأهلية للقيادة.

(ج) العناصر القيادية الوضعية التى تبين عدم وجود تطابق أو تعارض أو تكامل ملموس بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وهى العناصر القيادية الوضعية الخمسة التالية:

١ - التعليم - التفوق الدراسى.

٢ - الميل للتغير واتساع مجال التحرك الوظيفى والاجتماعى.

٣ - العمر.

٤ - الطول.

٥ - الوزن.



ولاشك أن هذا التحاكم يجعلنا نسقط هذه العناصر الوضعية من عداد المقومات القيادية الحقيقية الواجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، وإن كان توافرها - أو عدم توافرها - فى شخص معين لا يزيد أو ينقص من أهليته أو عدم أهليته للقيادة

(د) العناصر القيادية الوضعية التى تبين عدم وجود تطابق أو تكامل بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكن المبالغة فيها قد تجعلها تتعارض مع عدد من العناصر الإسلامية، وتلك العناصر الوضعية تتميز بداية بعدم وجود تطابق أو تكامل ملموس بينها وبين أى من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ثم فإننا نستطيع أن نجزم بأن هذه العناصر ليست من المقومات القيادية، شأنها فى ذلك شأن العناصر المذكورة فى (ج) ، ولكن المبالغة والإفراط فى هذه العناصر قد يشكل عائقاً يحد من فعالية القيادة، إذ أنها فى هذه الحالة قد تتعارض مع أى من العناصر الإسلامية، وينطبق هذا على:

١ - المركز الاجتماعى والاقتصادى: حيث نستطيع أن نتبين أن الفارق أو التباين الكبير بين المركز الاجتماعى والاقتصادى للقائد والمركز الاجتماعى والاقتصادى لمروسيه قد يتعارض مع مقوم الانتماء، كمقوم قيادى إسلامى.

٢ - المظهر والزى: حيث نستطيع أن نتبين أيضاً أن مغالاة القائد فى مظهره وزيه والتباين الكبير بينه وبين مروسيه فى هذا المجال قد يتعارض مع مقوم الانتماء كذلك.

أما بالنسبة لبقية العناصر الوضعية التى أسفرت عنها دراسات الفكر الإدارى المعاصر فنستطيع تبين وجود قدر من التكامل المتبادل بينها وبين عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع تبين وجود مجموعات من العناصر الوضعية تتميز بوجود ارتباط ملحوظ بين كل منها وعناصر المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ومن ذلك:

١ - أن كلاً من عنصر الثقة بالنفس والرغبة فى التفوق والطموح والقدرة على الابداع والابتكار، والاستقلالية والاعتماد على النفس، والمبادرة والمبادأة والدهاء وسعة الحيلة، وإن كانت هذه العناصر تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية، إلا أننا نستطيع أن نلاحظ وجود ارتباط ايجابى ملحوظ بينها وبين مقوم الاجتهاد - بصفة خاصة - كأحد المقومات القيادية الإسلامية.

٢ - إن كلاً من عنصر الاهتمام بالعمل والقدرة على التكيف والسلوك الطبيعى المتوازى والقدرة على تقبل التجاوزات والاختلافات فى الرأى، فهذه العناصر وإن كانت

تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلا أننا نستطيع أن نلاحظ وجود ارتباط إيجابي ملموس بينها وبين مقوم الواقعية بصفة خاصة - أحد المقومات القيادية الإسلامية.

٣ - أن كلاً من عنصر: المشاركة الاجتماعية والقدرة على تكوين العلاقات الاجتماعية والتعاون والقدرة على تكثيف وتنمية التعاون، فهذه العناصر وإن كانت تتبادل التكامل والتأثير والتأثر مع عدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلا أننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بينها وبين مقوم الشورى بصفة خاصة.

٤ - أن كلاً من عنصر: المشاركة الاجتماعية، والقدرة على تعهد واحتضان ورعاية الآخرين، وإن كانا يتبادلان التأثير والتأثر مع عدد من المقومات، والشروط القيادية الإسلامية، إلا أننا نستطيع أن نتبين وجود ارتباط إيجابي ملحوظ بينهما وبين مقوم الرحمة بصفة خاصة.

أما بقية العناصر الوضعية التي أسفرت عنها دراسات الفكر الإداري المعاصر، فقد أسفر التحاكم عن وجود قدر من التكامل المتبادل بين كل منها وعدد من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث يتبادل كل منها التأثير والتأثر مع هذه المقومات والشروط، وتلك العناصر هي:

١ - الذكاء.

٢ - الدافع على تحمل المسؤولية.

٣ - النشاط والطاقة.

٤ - استشعار المسؤولية عن تحقيق الأهداف.

٥ - الاتزان العاطفي والسيطرة على المشاعر.

٦ - الالتزام بالأدب وأصول التعامل.

٧ - اليقظة والانتباه للظروف البيئية.

٨ - الانبساط وعدم الانطواء.

٩ - القدرة الإدارية.

١٠ - الشخصية الجذابة وغير المنفرة.

١١ - الحماس وقوة المشاعر.

ويجدر بنا أن نؤكد هنا مرة أخرى وتلفت النظر إلى مايعنيه وجود تكامل متبادل بين أى عنصر من هذه العناصر الوضعية والمقومات والشروط القيادية الإسلامية، فإن هذا يعنى فى الحقيقة أن المقومات والاشتراطات القيادية الإسلامية هى التى تتبادل التكامل فيما بينها، وأنها فى واقع الأمر هى التى تثرى بعضها البعض، فعلى سبيل المثال نجد أن الثقة فى النفس كعنصر وضعى لايتأتى من فراغ، بل لابد له من توافر عدد من العوامل تسهم فى إنمائه وإثرائه وفى مقدمة تلك العوامل يأتى توافر الايمان القوى، والعلم والخبرة الواسعة واكتمال الرجولة وحسن الإعداد وغير ذلك من المقومات والشروط القيادية الإسلامية السابق الإشارة إليها فى هذا الصدد، فإذا توافرت هذه العوامل فلاشك أن توافرها سيسفر عن توافر مايسمى بعنصر الثقة بالنفس، وهذا العنصر بفرض أن له وجود مستقل، فإنه لاينم عن وجوده إلا من خلال انعكاسه على سلوك القائد، فنلاحظ أثر ذلك فى اجتهاده وقوة عزمه وإصراره وفى تحمله لمسئوليّاته نحو مرعوسيه ورؤسائه، وغير ذلك من المقومات القيادية السلوكية التى يحرص القائد على انتهاجها كانعكاس لتوافر هذا العنصر، أو بمعنى أوضح كانعكاس لتوافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية التى أفرزته، ومن هذا يتضح لنا أن عنصر الثقة بالنفس ما هو فى الحقيقة إلا بمثابة رمز لهذا التكامل أو التفاعل المتبادل القائم بين المقومات والشروط القيادية الإسلامية فيما بين بعضها البعض، وكذلك فإن بقية العناصر الوضعية التى تبين أنها تتبادل التكامل مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

ولاشك أن هذا يوضح لنا الحجم والأهمية الحقيقية لهذه العناصر الوضعية، والتى إن هى فى الواقع إلا بمثابة أثر من آثار وثمره من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية التى أفرزت لنا هذه العناصر الوضعية التى مهما بلغت أهميتها، فهى لاتعدو أن تكون مجرد نتيجة أو ثمرة من ثمار توافر المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

هذا فيما يتعلق بالعناصر والمقومات القيادة الوضعية، أما فيما يتعلق بالمقومات والشروط القيادية الإسلامية، فقد يتبين لنا الآتى:

أولاً: وجود تطابق بينها وبين ثمانية عناصر ومقومات قيادية وضعية، وهذه المقومات والشروط الإسلامية هى:

- |                           |                     |
|---------------------------|---------------------|
| ١ - مقوم الفصاحة والبيان. | ٥ - مقوم الصبر.     |
| ٢ - مقوم العلم.           | ٦ - مقوم المهابة.   |
| ٣ - مقوم العزيمة.         | ٧ - مقوم الإيمان    |
| ٤ - مقوم الخلق الحسن.     | ٨ - مقوم الموضوعية. |

ثانياً: وجود تعارض بين كل من:

١ - مقوم الانتماء.

٢ - مقوم شرط الاصطفاء.

وبين كل من عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسيد على الآخرين وعنصر الرغبة فى فرض النفس على الآخرين، وكذلك كل من عنصر المركز الاجتماعى والاقتصادى وعنصر المظهر والزى، وخصوصاً عند المغالاة والتزيد فى العنصرين الآخرين.

ثالثاً: وجود تكامل وارتباط ملموس بين كل من:

١ - مقوم الاجتهاد. ٢ - مقوم الشورى.

٢ - مقوم الواقعية. ٤ - مقوم الرحمة.

وبين مجموعات من العناصر الوضعية التى تبين وجود ارتباط إيجابى ملحوظ بين كل منها وكل من هذه المقومات.

ومن هذا يتبين أن دراسات الفكر الإدارى قد أخفقت تماماً فى إبراز حقيقة كل من المقومات والشروط القيادية الإسلامية التالية:

١ - مقوم الرجولة. ٥ - مقوم القدوة.

٢ - شرط الإعداد. ٦ - مقوم التعلم.

٣ - شرط المنهجية. ٧ - مقوم التوكل.

٤ - شرط التأيد.

والأخطر من هذا أنها فيما يتعلق بكل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، فقد انتهت إلى عناصر ومقومات قيادية موضوعية تتعارض مع كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء.

ولعل هذا التعارض يعد من أبرز الجوانب الدالة على إخفاق الفكر الإدارى المعاصر فى هذا المجال، ولعل عدم التنبيه لأهمية توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، فى القيادات الإدارية، بل والحرص على توافر تلك العناصر الوضعية التى تتعارض معها هى من أهم الأسباب الأساسية والرئيسية المؤدية إلى عدم كفاءة وفعالية كثير من القادة الإداريين فى شتى المستويات وفى شتى المجالات وفى كافة المجتمعات، ومن ثم فقد أسهم ذلك إلى حد كبير فى استمرار واستحكام تلك الازمات والأمراض النفسية والاجتماعية التى يعانى منها الأفراد والجماعات والمجتمعات فى العصر الحديث بعد أن أخفق الفكر الإدارى المعاصر - بالرغم من هذا الكم الهائل المتواصل من الأبحاث



والدراسات والنظريات القيادية - فى إقرار القيادات الإدارية الوضعية الرشيدة التى تستطيع أن تتصدى بكفاءة وفعالية لهذه الأزمات والأمراض والمشكلات النفسية والاجتماعية والمادية.

ولانريد هنا أن نعود لتكرار مدى مبلغ أهمية توافر كل من مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء، والتى تمت فى موضعين سابقين من الرسالة<sup>(١)</sup>، ولكننا نود أن نؤكد على أننا نرفض الإذعان لأى آراء أو أبحاث أو دراسات وضعية معارضة تدعى أن الواقع لا يستقيم مع ذلك، فالإسلام ماجاء إلا لتصحيح واقع الناس والسمو والتسامى به، خاصة ونحن نعتز جميعاً بأن هذا الواقع يعتره كثير من الخلل والقصور، وعلى ذلك فأمام وفرة ووضوح النصوص والحرص على الالتزام بتوافر مقوم الانتماء وشرط الاصطفاء فى القادة الإداريين بمختلف المستويات وفى كافة المجالات<sup>(٢)</sup>، ويجدر بنا أن نؤكد - هنا مرة أخرى - على أن مقتضى توافر شرط الاصطفاء، يستوجب التثبيت من عدم حرص الفرد المختار للمنصب القيادى على هذا المنصب، وهذا لا يتنافى مع قبوله لتزكية أو اصطفاء قيادته له لهذا المنصب، فالقبول أمر مقبول، خاصة إذا صدر من الفرد الذى يأنس فى نفسه القدرة على تحمل تبعات المنصب القيادى بكفاءة وفعالية، أما الحرص والطمع فى هذا المنصب وتزكيه المرء لنفسه، فيعد ظاهرة مرضية - غير صحية - ونحن نرى أن هذه التزكية وهذا الحرص والطمع يخفيان وراءهما الكثير من العوامل التى تقوض دعائم أى قيادة إدارية.

فهذه التزكية وهذا الحرص والطمع من القائد فى المنصب القيادى ماكان إلا حاجة يبتغى القائد تحقيقها والحصول عليها من وراء استئثاره بهذا المنصب، ويستوى فى ذلك أن تكون هذه الحاجة مادية أو معنوية، ومادام له مآرب فى القيادة، فسوف يظل أسيراً لهذا المآرب، وسوف يكون لهذا المآرب اليد الطولى والتأثير الكبير فى توجيه أحكامه وقراراته وتشكيل سلوكه وتصرفاته.

هذا بخلاف الذى جاءها وقبلها - بالقيادة - على خوف وحذر منها ومن مخاطرها ومسئولياتها الجسام والذى ليس له من ورائها مآرب أو مغنم يسعى لتحصيله أو اكتسابه، فإنه سوف يكون أكثر قدرة على التزام الطريق المستقيم وسيكون فى تصرفاته وقراراته أكثر قدرة على التزام الحيدة والموضوعية من ذلك القائد الذى له فيها مآرب ومآرب، فهؤلاء من المرضى الحريصين الطامعين المزكين لأنفسهم للقيادة، هم أخطر نوعية من نوعيات القادة على القيادة وصدق الحق سبحانه إذ يقول فى حق هؤلاء وأمثالهم: «الم تر إلى الذين يزكون أنفسهم» (٤/٤٩).

(١)، (٢): انظر كلا من الفصل السابع مقوم الانتماء واشتراط الاصطفاء، الفصل العالى عنصر الرغبة فى الاستعلاء والتسديد على الآخرين وعنصر فرض النفس على الآخرين.

فتزكية المرء لنفسه فى أى أمر من الأمور ليست من الأمور المحمودة فى الإسلام، فما بالناس بالذين يزكون أنفسهم فى أمر خطير كأمر القيادة، التى يقول المصطفى (صلى الله عليه وسلم) فى حقها وفى حق الحريصين عليها .

«ويل للأمراء، ويل للعرفاء، ويل للأمناء، ليتمنين أقوام يوم القيامة أن ذوائبهم كانت متعلقة بالثرى يتذبذبون بين السماء والأرض ولم يكونوا عملوا على شئ» (١).

ويقول عليه الصلاة والسلام أيضا فى حقها وحق الحريصين عليها:

«انكم ستحرصون على الامارة، وستكون عليكم ندامة يوم القيامة فنعم المرضعة، وبئست الفاطمة» (٢) .

وعلى ذلك فهؤلاء الحريصون على القيادة إما أنهم قوم أعمتهم الغفلة عن التنبيه لحقيقة خطورة وعظم أمر القيادة، ويحسبونه هينا وهو عند الله عظيم، وإما أنهم قوم أعماهم الطمع فى مأرب لهم يبتغونها من وراء استئثارهم بالقيادة، لاشك أن كلا من هؤلاء الغافلين وهؤلاء الطامعين هم من أبعد الناس صلاحية للقيادة بهذا الأمر الخطير الجليل.

وسواء صح هذا القول منا أم لا فإن هذا لا يضيف ولا يقدح أو ينال من صحة شرط الاصطفاء الذى اهتمدنا إليه من خلال التحاكم إلى هدى كتاب الله وسنة رسول الله ﷺ وكذلك الشأن مع غيره من المقومات والشروط القيادية الإسلامية، فأمام وفرة ووضوح الآيات والاحاديث لانملك إلا الاستجابة للحق، والإيمان والتسليم لمنهج الله رب العالمين ومن ثم فإننا نعود لنؤكد على وجوب الاستجابة لمقتضى التحاكم إلى المنهج الإسلامى وما انبثق عنه من مقومات وشروط قيادية، ونبذ ما عداه من عناصر ومقومات وضعية، وخصوصاً تلك العناصر والمقومات التى تتعارض مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية.

(١) نيل الأوطار، باب التشديد فى الولاية، ج ٨، ص ٢٩٢

(٢) صحيح البخارى، كتاب الأحكام، ج ٤، ص ٢٢٥ .

## الفصل التاسع

تقويم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة  
على ضوء العناصر القيادية الإسلامية





## الفصل التاسع

### تقويم النظريات القيادية الوضعية المعاصرة على ضوء العناصر القيادية الإسلامية

بعد أن انتهينا في الفصل السابق من تقويم العناصر والمقومات القيادية الوضعية فقد يرى البعض أنه قد صار لزاماً علينا كذلك تقويم نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر استكمالاً لهذا الجهد، وعلى الرغم من أن لنا وجهة نظر في هذا الصدد سبق لنا الإشارة إليها تفصيلاً خلال الفصل الثامن، وخلاصتها أنه بالوقوف على المقومات والشروط القيادية الإسلامية فلم يعد هناك ضرورة للبحث والتنقيب واجهاد النفس في البحث عن النظرية الإسلامية في القيادة، ومن ثم تقويم هذه النظريات الوضعية على ضوءها، حيث إن الغاية من مثل هذه النظرية هو الكشف عن المقومات والشروط القيادية التي تكفل كفاءة وفعالية القائد الإداري الرشيد، وحيث تحققت الغاية فقد انتفت الحاجة إلى هذه النظرية وبالرغم من ذلك نقول إنه إذا كان المطلوب هو مجرد تقويم لتلك النظريات القيادية الوضعية فإننا نقول إن هذا قد صار في حيز الإمكان من خلال التحاكم أيضاً إلى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وذلك من منطلق أن هذه المقومات والشروط القيادية إن هي إلا بمثابة ثمار ونتائج النظرية الصحيحة في القيادة التي قد يرى البعض أن تواجدها ضروري لتواجد هذه المقومات والشروط، وعلى ذلك يصبح في الإمكان تقويم هذه النظريات الوضعية من خلال الوقوف على مدى اتساق وتوافق كل نظرية من هذه النظريات الوضعية مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، وبالرجوع إلى الفصل الأول من هذه الرسالة نجد أننا قد انتهينا إلى أن هناك ثلاث مداخل رئيسية يمكن أن تنتظم تحتها الغالبية العظمى من نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر، ونتناول فيما يلي تقويم هذه المداخل الثلاث:

#### أولاً: تقويم إجمالي لنظريات مدخل السمات:

سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية، وأن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون بعد ذلك حول ماهية وأهمية تلك السمات والصفات والخصائص القيادية.

وقد يرى البعض أن ما انتهينا إليه من وجود مقومات وشروط قيادية إسلامية قد يتوافق ويتسق إلى حد كبير مع مقتضى هذا المدخل، وإن كنا نرى أن هناك من الاختلافات الجوهرية بينهما، لعل أبرزها أن المنهج الإسلامي - الذي استقيناه منه

المقومات والشروط القيادية الإسلامية - لا يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وتوافر السمات والخصائص القيادية وحدها، يتضح ذلك من أن الشروط القيادية الإسلامية تمثل عناصر قيادية خارجة عن نطاق شخصية القائد وسماته وخصائصه القيادية، ومقتضى هذه الشروط أن القائد قد يتوافر به السمات والمقومات القيادية، ومع ذلك فقد لا تتحقق له القيادة، فظهور وتحقق القيادة في الإسلام إن كان رهناً بتوافر خصائص ومقومات قيادية شخصية معينة، فإنها رهن كذلك وفي ذات الوقت بتوافر شروط قيادية مستقلة عن شخصية القائد، وهذه الشروط هي.

١ - شرط الاصطفاء: ومقتضاه أنه مهما أوتي القائد من مهارات وسمات ومقومات قيادية، قلن يكفل له ذلك حصوله على المنصب القيادي ما لم يوجد هناك الشخص أو الجهة أو الأفراد الذين يزكونه ويصطفونه أو يرتضونه لهذا المنصب، فليس من المقبول وفق هذا المنهج، أن يأتي شخص من تلقاء نفسه ويفرض نفسه بالقسر والقهر - علي رؤسائه ومرعسيه - فهذا يعد بمثابة اغتصاب للقيادة وليس من القيادة في شيء.

٢ - شرط الإعداد: ومقتضاه أن أهلية القائد لممارسة العمل القيادي لا تتحقق إلا إذا اكتمل له الإعداد والتأهيل والتهيئة المناسبة له، لكي يتمكن من ممارسة العمل القيادي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

٣ - شرط المنهجية: ومقتضاه أن أهلية القائد لممارسة العمل القيادي بكفاءة وفعالية لا تتحقق ولا تكتمل إلا إذا توافر له وزود بالمنهج الصحيح الواضح الذي يحدد أسلوب واستراتيجية تحقيق الأهداف المنوطة بالقائد الإداري.

٤ - اشتراط التأييد: ومقتضاه أن نجاح القائد في مستهل قيادته رهن بتوافر تأييد ومؤازرة ومساندة قائده الأعلى له إبان هذه الفترة الحرجة، وأنه ليس من المتصور إمكان نجاح القائد أو استمراره في القيادة وهو محروم من مساندة وتأييد قائده الأعلى له، فتوافر مثل هذا التأييد والمؤازرة يعتبر شرطاً ضرورياً لنجاح القائد في مستهل قيادته، فضلاً عن استمراره في القيادة.

وكل هذه الشروط القيادية التي تبين لنا مدى أهميتها وضرورتها لانعقاد وتحقيق القيادة - فضلاً عن نجاحها واستمرارها - مستقلة عن شخصية القائد، حيث تعود إلى عوامل أخرى خارجية، فهي في نطاق القيادة الإدارية من مسئولية القائد الإداري الأعلى، فهو الذي يتولي الاصطفاء والإعداد، وهو الذي يقدم المساندة والتأييد ويوفر المنهج الصحيح الواضح للشخص الذي اختاره وتوافرت فيه المقومات القيادية المطلوبة لنجاح القائد الإداري الرشيد

ومن ذلك يتبين لنا أن مدخل السمات وإن كان يتوافق مع جانب من المقومات الإسلامية، فإنه يعجز عن التوافق مع جانب الشروط القيادية الإسلامية، بل الأكثر من هذا أن الجانب الذى فيه توافق فإنه لم يسلم من الخلاف فهناك اختلاف بين المقومات القيادية الإسلامية والعناصر والمقومات القيادية الوضعية التى انتهت إليها دراسات الفكر الإدارى المعاصر، وقد سبق لنا الإشارة إلى هذا الخلاف فى الفصل السابع.

ومما سبق يتضح لنا أن مدخل السمات يتميز بأنه يشير إلى أن هناك سمات ومقومات قيادية يجب توافرها فى القائد الإدارى الرشيد، حتى يتحقق وتنعقد القيادة، ولكن يعيبه أنه لم يشر إلى الشروط القيادية الأخرى - غير الشخصية - والتى تعد أساسية وضرورية أيضاً لتحقيق وانعقاد القيادة للقائد الإدارى الرشيد الذى تتوافر فيه هذه المقومات القيادية الشخصية.

### ثانياً - تقويم إجمالى لنظريات مدخل المواقف:

وهذا المدخل سبق أن أشرنا إلى أن نظرياته ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى عوامل خارجية موقفية - غير ذاتية - لايمك القائد إزائها شيئاً، ومن ثم فإن ظهور أو اختفاء أى قيادة إنما يعود إلى طبيعة وظروف الموقف البيئى ومايحيط به ومايتضمنه من عوامل وعناصر هي بطبيعتها عرضة للتغيير والتحول من فترة إلى أخرى وأن ظهورالقادة أو اختفائهم إن هو إلا نتاج هذه المواقف والظروف البيئية الموقفية المتغيرة، فكل موقف من هذه المواقف له متطلباته وشروطه القيادية التى إذا توافرت في شخص من الأشخاص صارت له القيادة في ظل ذلك الموقف، فإذا ماتغير الموقف وطراً وموقف مغاير له مقوماته وشروطه القيادية زالت القيادة عن الشخص الأول، وانعقدت القيادة في ظل الموقف الجديد للشخص الذى توافرت فيه المقومات والشروط القيادية لهذا الموقف.

وقد يظن البعض أن الموقفية قد تتوافق مع مقتضى الشروط القيادية الإسلامية، ولكننا نرى أن الأمر يختلف، فالشروط القيادية الإسلامية محددة وثابتة ولاتتغير وتتباين من موقف لآخر، بينما نجد أن المقومات أو الشروط القيادية الوضعية في ظل الموقفية هي مقومات وشروط هلامية وغير معروفة وغير محددة، فهي متروكة طبقاً لطبيعة وظروف تلك المواقف المتغيرة والمتباينة، ومن ثم فإن هذه المقومات والشروط القيادية سوف تكون تبعاً لذلك مقومات وشروط متغيرة ومتباينة.

وعلى ذلك فنحن نعتقد أن هذا المدخل لايتواءم في مفهومه العام ولايتوافق مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نرى أن مقتضى مقوم العلم كمقوم قيادى إسلامى يقتضى مداومة القائد على التعلم والاستزادة من



العلم والخبرة طبقاً لمقتضى المواقف المتغيرة المحيطة به، ولقد سبق أن أشرنا كذلك إلى أن المنهجية كشرط قيادي إسلامي، تستوجب في المنهج الموضوع أن يكون بحيث يستوعب ويستجيب للتغيرات الموقفية، ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى المنهج الإسلامي وكيف استوعب واستجاب ويستجيب لكافة التغيرات والاختلافات الزمانية والمكانية.

وعلى ذلك فمدخل المواقف يتوافق في هذه الجوانب الفرعية المشار إليها مع المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكنه كمفهوم عام لا يتفق ولا يتوافق مع مقتضى المفهوم العام لهذه المقومات والشروط الإسلامية، ويكفي أن نشير هنا إلى أن هذا المدخل يربط ويقرب بين ظهور القيادة واختفائها وتغير وتباين المواقف، ويكفي في هذا الصدد أن نشير إلى أن الواقع العملي المشاهد في كثير من المواقف وفي كافة المجتمعات هو استمرارية القيادات رغم التغير في المواقف، ويجدر بنا هنا أن نشير إلى أن نبي الله نوحاً عليه الصلاة والسلام قد ظل في موقفه رسولاً وقائداً للجماعة المؤمنة ومستولاً عن دعوة وهداية قومه طيلة ألف سنة إلا خمسين عاماً.

### ثالثاً: تقويم إجمالي لنظريات المدخل المشترك:

وقد سبق أن أشرنا إلى أن نظريات هذا المدخل ترجع نشأة القيادة وظهورها إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الذاتية، كما ترجعها في ذات الوقت إلى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي الذي يتواجد فيه القائد، أي أن هذا المدخل يأخذ بكل من المدخلين السابقين في تفسيره لنشأة القيادة وظهورها وقد يرى البعض أن هذا المدخل هو أقرب المداخل إلى المفهوم العام للمنهج الإسلامي وأنه يبدو متوافقاً إلى حد كبير مع مقتضى المقومات والشروط القيادية الإسلامية، حيث إن المقومات القيادية الإسلامية تتسق وتتوافق مع ما يدعيه هذا المدخل من أن هناك جانباً في ظهور القيادة يعود إلى توافر مقومات قيادية معينة في القائد الإداري، كما أن الشروط القيادية الإسلامية تتوافق وتتسق مع ما يدعيه هذا المدخل من أن هناك جانباً آخر في ظهور القيادة يعود إلى توافر عوامل خارجية معينة، موقفية وبيئية وأن كلا الجانبين لاغني عنهما لظهور ونشأة القيادة، وحقيقة قد يكون هذا المدخل في مفهومه العام هو أكثر المداخل اتساقاً وتوافقاً مع مقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولكننا نري مع ذلك أن هناك اختلافاً بين المدخل المشترك والمفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، ولعل من أبرز جوانب هذا الاختلاف أن المدخل المشترك لم يحدد لنا تلك العوامل الخارجية، غير الشخصية - الموقفية والبيئية - التي تسهم في ظهور واستمرارية القيادة أو اختفائها، فهي عوامل هلامية متروك أمر تحديدها لطبيعة وظروف تلك المواقف البيئية المتغيرة والمتبانية، وعلي ذلك فاستمرارية



أو عدم استمرارية القائد في القيادة يصبح رهناً بأي تغيرات موقفية وبيئية، بينما نجد أن الشروط القيادية الإسلامية شروط ثابتة ومحددة، يكفل توافرها وكذلك توافر المقومات القيادية الإسلامية وتكاملها معاً يكفل انعقاد واستمرارية القائد في القيادة، مادامت تتوافر فيه هذه المقومات، ومتوافراً له هذه الشروط، فتوافر هذه المقومات والشروط وتكاملها مع بعضها البعض يكفل استمرارية القائد في القيادة مادام حريصاً علي هذه المقومات متوافراً له تلك الشروط.

ومن ذلك يتبين لنا عدم وجود توافق أو اتساق أو تطابق كامل بين المفهوم العام لأي من هذه المداخل الوضعية الثلاثة ومقتضى المفهوم العام للمقومات والشروط القيادية الإسلامية، وإن كنا نستطيع أن نقول: إن أقرب المداخل وأكثرها توافقاً واتساقاً مع هذه المقومات والشروط هو المدخل المشترك.



## التوصيات

### أولاً: التوصيات المتعلقة بالمقومات والشروط القيادية:

سبق أن تبين لنا كيف اختلفت وتباينت مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه العناصر والمقومات القيادية الوضعية التي أسفرت عنها دراساته، وكيف أن هذا الاختلاف والتباين قد بلغ حد الوقوف مواقف متناقضة إزاء العنصر الواحد، كما سبق أن تبين لنا أن إخفاق الفكر الإداري المعاصر في هذا الصدد إنما يعود إلى عدم صلاحية مناهجه في البحث والقياس، وأن الضرورات العلمية تستوجب التحاكم إلى منهج الله المتمثل في الشريعة الإسلامية، كما سبق وتبين لنا كيف أسفر التحاكم إلى كتاب الله وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم عن واحد وعشرين مقوماً واشتراطاً قيادياً يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد، وكيف أن هذه المقومات والشروط تتكامل فيما بينها، وأنها تثرى بعضها البعض.

ولاشك أن كل هذا يوضح لنا مدى أهمية الأخذ بهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية، ووجب الحرص على أن يتوافر في القادة الإداريين بمختلف المستويات وبمختلف المنظمات والمؤسسات تلك المقومات والشروط القيادية، وذلك حتى يتوافر فيهم القدرة على تحقيق المهام والأهداف المحددة لهم بكفاءة وفعالية، وإننا إذ نوصي بضرورة الحرص على أن يتوافر في القادة الإداريين كافة هذه المقومات والشروط، فإننا نود في ذات الوقت إلى أن نشير إلى أن التناول السابق لهذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية خلال هذه الرسالة، إنما يتكفل بتوضيح الخطوط العريضة التي تشكل استراتيجيات وسياسات الاختيار والتعيين والترقي للقادة الإداريين، ومن هذا المنطلق فإننا نوصي بما يلي:

ضرورة العمل على استكمال هذا الجهد بترجمة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية إلى قواعد وإجراءات تنفيذية محددة تتضمنها سياسات ولوائح الاختبار والتعيين والترقي للقادة الإداريين بمختلف المستويات وبمختلف المجالات، والاسترشاد في ذلك بما ورد في القرآن الكريم وسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم من دلائل سلوكية تدل على حقيقة هذه المقومات والشروط.

كما نوصي بضرورة الاهتمام والحرص على مواءمة ومتابعة التحقق دورياً من توافر كافة هذه المقومات والشروط القيادية الإسلامية بالقادة الإداريين خلال فترة توليهم مناصبهم القيادية، حتى نتحقق من استمرار صلاحيتهم لتولي هذه المناصب.

وفضلاً عما سبق فإن لنا بعض الملاحظات والتوصيات بخصوص بعض من هذه المقومات والشروط نوردها فيما يلي:

## ١ - فيما يتعلق بمقوم الإيمان:

لعل هذا المقوم هو أحد المقومات القيادية التي لم تلق الاهتمام الكافي بعد سواء على المستوي النظري أو على المستوى التطبيقي من قبل المهتمين بالقيادة، بالرغم مما له من أهمية في الإسلام، وأنه يعد أحد المقومات القيادية الأساسية التي تؤهل الفرد للقيادة، بل إن هناك شواهد تدل على تراجع اهتمام دراسات الفكر الإداري المعاصر بهذا العنصر، فقد اهتمت بالإشارة إليه كمقوم قيادي نتائج ٧ دراسات فقط من دراسات الفترة الممتدة من ١٩٠٤ - ١٩٤٧، بينما جاءت دراسات الفترة الممتدة من ١٩٤٨ - ١٩٧٠ خلواً من الإشارة إلى الإيمان كمقوم من مقومات القيادة في الفكر الإداري الحديث، ولعل هذا القصور أو التقصير من جانب رجال الفكر الإداري الوضعي والمهتمين بالقيادة في هذا الصدد مرده إلى صعوبة الوقوف على هذا المقوم، ومن هذا المنطلق فإننا نوصي بالآتي:

«أوصى بوجوب الاهتمام والحرص على توافر هذا المقوم في القادة الإداريين بكافة المستويات بكافة المؤسسات والمنظمات لما له «لهذا المقوم» من تأثير كبير علي كفاءة وفعالية العمل القيادي للقائد على أن يسبق هذا العمل علي استخلاص المدلول السلوكي للإيمان، وذلك بالتحاكم إلى الدلائل السلوكية التي وردت في هذا الشأن بالقرآن الكريم وسنة الرسول صلى الله عليه وسلم.

ووجوب الحرص على أن يتسع مفهوم الإيمان ويمتد ليشمل الجوانب الآتية:

( أ ) الإيمان بقيم وأهداف كل من المجتمع والمنظمة والجماعة التي ينتمى إليها والتي يتولى قيادتها.

( ب ) الإيمان والثقة في كل من رؤسائه ومرعوسيه وفي نفسه.

## ٢ - فيما يتعلق بمقوم الرجولة:

نحن نعلم أن باقى الناس في العصر الحديث لا يأخذ بمثل هذا المقوم وأن دراسات الفكر الإداري المعاصر قد جاءت نتائجها خلواً من الإشارة إليه كمقوم قيادي، ولكننا وكما سبق أن أشرنا لانعول كثيراً على هذا الواقع ومساوئه، وأن التحاكم إلى المنهج الإسلامي ما كان إلا السمو والارتقاء، بهذا الواقع وتقويمه وتصحيحه، ومن هذا المنطلق فإننا نرفض التقيد بهذا الواقع، كما نرفض أى تأويل لعنى الرجولة كمقوم قيادي وصرفها عن معناها الذي انتهينا إليه في هذا البحث، ومن ذلك إدعاء البعض أن الرجولة جوهرها إن هي إلا سلوك معين يجوز أن يصدر عن الذكر، كما يجوز أن يصدر عن الأنثى، والأخذ بهذا القول والعمل به يحمل في ثناياه دعوي للإناث بالتشبه في سلوكهن بالرجال - وما أكثر التشبهات منهن بالرجال في العصر الحديث -



فيزداد الطين بلة وتختلط الأمور ويزداد واقع الناس سوءاً على سوء، ويجدر بنا هنا أن ننوه إلى نهى رسول الله صلى الله عليه وسلم عن هذا ولعنه للمتشبهات من النساء بالرجال ولعنه المتشبهين من الرجال بالنساء، ومن هذا المنطلق وعلى ضوء ماسبق فإننا نود أن نؤكد على:

بالنظر لمفهوم «وجوب الالتزام والأخذ بالرجولة كمقوم من المقومات القيادية طبقاً لما أوردناه بهذا البحث، ومايعنيه ذلك من النظر لمقوم الرجولة على أنه يعنى:

( أ ) الذكورة: وما يستوجبه هذا من عدم جواز إسناد المناصب القيادية إلى الإناث خاصة مع توافر الذكور، ونحن إذ نحرص ونؤكد على وجوب الالتزام بهذا كأصل عام، إلا أننا من ناحية أخرى وانطلاقاً من القاعدة الإسلامية التى تقضى بأن الضرورات تبيح المحظورات - نوصي بوجوب قصر المناصب القيادية على الإناث فى حالة وجود عمالة نسائية مستقلة تعمل فى مجالات عمل خاصة بهن، وذلك تجنباً لشبهات الاختلاط المنهى عنها فى الشريعة الإسلامية.

( ب ) مرحلة أو فترة زمنية محددة لها حد أدنى وحد اكتمال وحد أقصى:

وفيما يتعلق بحدّها الأدنى الذي هو بلوغ الذكر سن الاحتلام فإن هذا يستوجب عدم إسناد المناصب القيادية لمن لم يبلغ هذه السن، أما بالنسبة لحد اكتمالها وهو بلوغ الذكر سن الأربعين فإن هذا الحد يمثل الحد الأدنى المطلوب توافره فى مستوى القائد الإدارى الأعلى لى تنظيم إنسانى، أما بالنسبة لباقي مستويات القيادات الإدارية، فإنه يمثل شرط تفضيل وترجيح، وفيما يتعلق بحدّها الأقصى الذي هو بدء الذكر مرحلة الشيخوخة أو الشيبة فلايجوز إسناد المناصب القيادية أو الإبقاء عليها لمن بلغ هذه المرحلة.

وعلى ضوء النتائج التى انتهت إليها الدراسات الوضعية <sup>(١)</sup> يمكن تحديد السن التى عندها تبدأ مرحلة الشيخوخة بـ ٧٠ عاماً على أننا نرى أن هذه السن ليست قطعية، وأنها قابلة للتجاوز طبقاً للحالة الصحية والذهنية للشخص فمن المعروف أن هناك حالات الشيخوخة المبكرة، كما أن هناك حالات أخرى للشيخوخة المتأخرة.

### ٣ - فيما يتعلق بمقوم العلم:

لاشك أن هذا المقوم يلقي اهتماماً من قبل رجال الفكر الإداري المعاصر وإن كنا على ضوء فهمنا ومناقشتنا لهذا العنصر كمقوم قيادى، وعلى ضوء مانشاهده فى الواقع العملى وممارسات التطبيق، نجد لزماً علينا أن نؤكد على مايلى:

(١) انظر نتائج الدراسات التى أشار إليها كل من.

د فؤاد البهى السيد، الأسس النفسية للنمو، مرجع سابق، ص ٢٨٥، ٢٩١

Stogdill, R.M., op. cit., P.76

( أ ) «وجوب التنبيه والاهتمام بأن المقصود هنا بالعلم كمقوم قيادي هو توافر المعارف والمعلومات والاتجاهات التي تعين الفرد وتكسبه الصلاحية والقدرة على القيادة والتوجيه في المقام الأول».

( ب ) وجوب التنبيه والحذر ألا يتأثر تقويمنا وحكمنا على مدى توافر هذا المقوم القيادي بأي معارف أو معلومات أو مهارات أو اتجاهات مهنية أو تخصصية لدى الفرد بالغاً ما بلغت، فإن هذه العناصر المهنية والتخصصية لا تقوم مقام العناصر القيادية ولا تغني عنها بحال من الأحوال.

( ج ) وجوب التنبيه والحرص على استمرار القائد وموالاته للعلم والتعليم والعمل على مداومة تطوير وتنمية معارفه ومعلوماته ومهاراته واتجاهاته القيادية مادامت له القيادة.

#### ٤ - فيما يتعلق بمقوم الانتماء:

بالرجوع إلي واقع الفكر الإداري المعاصر بدراساته وأبحاثه إلي الواقع العملي بممارساته وتطبيقاته نجد اختلافاً وتبايناً كبيراً تجاه الانتماء كمقوم قيادي، حيث نجد الممارسات العملية التطبيقية تتبنى اتجاهين، الاتجاه الأول يميل أصحابه إلي تفضيل اختيار قادة المنظمات من بين العاملين بهذه المنظمات، والقول بأن العين الداخلية لديها الخبرة والمعرفة ببواطن ومواقع الأمور، والاتجاه الثاني يميل أصحابه لتفضيل الاختيار من خارج هذه المنظمات ويدعون أن العين الخارجية لديها القدرة على التعرف على مواطن الخلل والقصور أكثر من قدرة العين الداخلية علي ذلك.

بالرجوع إلي دراسات الفكر الإداري المعاصر نجد أنها لم تقف ضد حد اغفال هذا المقوم والتجاوز عنه كمقوم قيادي، بل إننا نجد أن دراسات هذا الفكر قد انتهت إلي إفراز عناصر قيادية تتعارض مع مقوم الانتماء.

ولاشك أن التحاكم إلي المنهج الإسلامي ينبغي أن يحسم مثل هذا الخلاف بشكل قاطع وأن تستقيم وتتوافق استراتيجيات ومناهج الاختيارات والتعيين والترقي لقادة المنظمات والمؤسسات الإسلامية مع مقتضيات الانتماء كمقوم قيادي، وفي هذا الصدد فإننا نوصي ونؤكد على مايلي:

وجوب حسم الخلاف السائد في الفكر المعاصر تجاه عنصر الانتماء وخاصة في نطاق مجتمعاتنا الإسلامية، وجعل انتماء القائد إلي مرجسيه سياسة أساسية ثابتة تلتزم بها كافة المنظمات والمؤسسات عند اختيار وتعيين وترقية القادة الإداريين، وأن يقتصر تعيين واختيار الأفراد الذين يعوزهم الانتماء علي المناصب الاستشارية وعند حالات الضرورة فعليه، وفي هذا الصدد فإننا نري وجوب البدء بإصدار تشريع ملزم

يقضى بإسناد القيادات الإدارية العليا والمنظمات والمؤسسات العامة والخاصة قاصراً  
علي المنتمين لتلك المنظمات والمؤسسات.

#### ٥ - فيما يتعلق بشرط الاصطفاء:

مما لا شك فيه أن الأخذ بهذا الشرط يستوجب جهداً كبيراً، ويحتاج لتمهيد وتهيئة،  
حيث نجد أن كل دراسات الفكر الإداري والواقع العملي يسيران في عكس الاتجاه  
ويأخذان بما يتناقض معه، فلقد انتهت دراسات الفكر الإداري - المعاصر إلي عناصر  
قيادية تتعارض وتتناقض مع مقتضى هذا الشرط كما أن الواقع العملي يتناقض مع  
مقتضى هذا الشرط، حيث درج السواد الأعظم من الناس علي الحرص والتناحر علي  
المناصب القيادية، بل المشاهد أنهم من أجل الفوز بهذه المناصب يلجأون إلي كافة  
السبل والوسائل المشروعة وغير المشروعة.

وأنتنا نرى أن أحد العوامل الأساسية التي أدت لهذه الظاهرة المرضية هي تلك  
الامتيازات والمكاسب المادية والمعنوية التي أصبحت حكراً علي شاغلي المناصب  
القيادية وحدهم دون غيرهم، وكلما تضاعفت هذه الامتيازات والمكاسب تزايد حرص  
هؤلاء الطامعين وازداد تنافسهم وتناحروهم جميعاً عليها بالرغم من خطورة أمرها -  
سواء توافرت فيهم الكفاءة والقدرة علي القيام بحققها أم لم تتوافر فيهم - في ذات  
الوقت الذي ازداد فيه انصرافهم ونفورهم عن المناصب غير القيادية الأقل حظاً  
وإغداقاً.

ولقد أدى هذا التناحر والتنافس الشديد علي المناصب القيادية والنفور والانصراف  
عن المناصب غير القيادية في كثير من المنظمات والهيئات إلي تضخم وتزايد حجم  
الوظائف القيادية علي حساب الوظائف غير القيادية.

وعلي هذا فإننا ندرك أن أعمال هذا الشرط يستوجب توافر قدر أكبر من الإصرار،  
وبذلك المزيد من الجهد في سبيل التوعية بأهمية الأخذ بهذا الشرط والعمل علي تهيئة  
وإعداد المناخ المحابي لأعمال هذا الشرط والأخذ به وفي هذا الصدد، فإننا نوصي  
بمايلي:

( أ ) وجوب التوعية بأهمية وخطورة شأن المناصب القيادية - دينياً ودينوياً - وأنها  
تكاليف ومسئوليات وأعباء جسام وليست تشريفاً أو مكاسب أو جاه أو سلطات،  
ومن ثم العمل علي الحد من تلك الامتيازات الممنوحة لشاغلي هذه المناصب  
القيادية.





## المراجع

أولاً. المراجع الإسلامية العربية:

(أ) القرآن الكريم :

(ب) تفاسير القرآن الكريم :

١- إسماعيل بن كثير القرشى الدمشقى، تفسير القرآن العظيم، القاهرة دار إحياء الكتب الجامعية، بدون تاريخ.

٢- المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، المنتخب فى تفسير القرآن الكريم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٤٠٢هـ .

٣- سيد قطب (الشيخ)، فى ظلال القرآن، القاهرة : دار الشروق، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م.

٤- دار الشروق ، مصحف الشروق «مختصر تفسير الإمام الطبرى» ، القاهرة : دار الشروق ، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧م

(ج) ألفاظ القرآن الكريم :

١- حسنين محمد مخلوف ، كلمات القرآن - تفسير وبيان ، القاهرة : دار المعارف ١٣٧٥هـ - ١٩٥٦م

٢- محمد فؤاد عبدالباقي ، المعجم المفهرس لألفاظ القرآن الكريم ، القاهرة : دارالشعب ، بدون تاريخ .

(د) كتب الأحاديث النبوية :

١- صحيح الإمام البخارى .

٢- صحيح الإمام مسلم .

٣- رياض الصالحين للإمام النووى .

٤- نيل الأوطار للإمام الشوكانى .

٥- محمد فؤاد عبدالباقي ، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، القاهرة: عيسى البابى الحلبي ، التاريخ غير مبين .

(هـ) كتب السيرة النبوية :

١- السيرة النبوية لابن هشام ، تعليق وضبط طه عبدالرؤف سعد، القاهرة مكتبة الكليات الأزهرية، ١٩٧٤م.

٢- زاد المعاد فى هدى خير العباد للإمام ابن قيم الجوزية، القاهرة: المطبعة المصرية، التاريخ غير مبين

٣- سبل الهدى والرشاد فى سيرة خير العباد للإمام محمد بن يوسف الصالحى الشامى، تحقيق د. مصطفى عبد الواحد وآخرون القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٣٩٢هـ - ١٩٧٢م .

٤- السيرة النبوية فى ضوء القرآن الكريم والسنة ، د. محمد بن محمد أبو شهبه، القاهرة : دار الاعتصام المصرية ، ١٩٧٠م .

(و) كتب الفقه :

١- الفقه على المذاهب الأربعة ، القاهرة: وزارة الأوقاف، ١٣٨٧هـ - ١٩٦٧م .

٢- عبدالوهاب خلاف (الشيخ)، علم أصول الفقه ، القاهرة: مكتبة الدعوة الإسلامية ودار القلم، التاريخ غير مبين .

(ز) دراسات إسلامية :

١- ابراهيم بن علي الوزير ، على مشارف القرن الخامس عشر الهجرى، دار الشروق، ١٩٧٩م .

٢- أبوالأعلى المودودى، الإيمان بالله وملائكته ورسله واليوم الآخر، الأسكندرية: دار الخلافة للطباعة والنشر، بدون تاريخ .

٣- أبوالأعلى المودودى، الحكومة الإسلامية ، القاهرة: مكتبة محمد على الجندى، ١٣٩٧هـ .

٤- أبوالأعلى المودودى، الخلافة والملك ، تعريب أحمد أدریس، الكويت: دار القلم ، ١٣٩٨هـ .

٥- أبوالحسن على بن محمد بن حبيب البصرى الماوردى، الأحكام السلطانية والولايات الدينية، مراجعة د. محمد فهمى السرجانى، القاهرة: المكتبة التوفيقية، ١٩٧٨ .

٦- أبوجعفر عمر القزوينى، مختصر شعب الإيمان البهيقى، تصحيح محمد منير الدمشقى، القاهرة: غير مبين الناشر، ١٣٥٥هـ.

٧- أبوحامد محمد الغزالى، أسماء الله الحسنى، القاهرة: مكتبة محمد على الجندى ، بدون تاريخ.

٨- أبو محمد عبدالله بن مسلم بن قتيبة الدينورى، الإمامة والسياسة، ج١-٢، القاهرة: مؤسسة الحلبي للنشر والتوزيع، ١٩٧٤م.

- ٩- د. أحمد إبراهيم مهنا، تبويب اى القرآن الكريم من الناحية الموضوعية ج١-٢، القاهرة دار الشعب، ١٩٧٢م.
- ١٠- أحمد بن تيمية، السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى والرعية، القاهرة: المطبعة السلفية ومكنتتها، ١٢٨٧هـ.
- ١١- أحمد بن تيمية، كتاب النبوات، تصحيح محمد حامد الفقى (الشيخ)، القاهرة مكتبة السنة المحمدية، بدون تاريخ .
- ١٢- البهى الخولى، تذكرة الدعاة، بيروت، دار القلم، ١٩٧٧م
- ١٣- السيد محمد أبوالفيض المنوفى، سيرة سيد المرسلين، القاهرة، دار النصر، ١٩٦٤م.
- ١٤- توفيق محمد سبع (الشيخ)، واقعية المنهج القرآنى، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٢م.
- ١٥- جون كلوفر مونا وآخرون، الله يتجلى فى عصر العلم، ترجمة د. الدمرداش عبدالمجيد سرحان، القاهرة: مؤسسة الحلبي وشركاه، ١٩٦٨م
- ١٦- د. حامد عوض الله، الألوهية وفكر العصر- أهنالك آله؟، القاهرة: دار الشعب ١٩٧٦م.
- ١٧- حسن إسماعيل منصور، دراسات قرآنية، القاهرة: المطابع الأميرية ١٣٩٧هـ- ١٩٧٧م.
- ١٨- حسن فتح الباب جلال، مقومات القيادة الإدارية فى الإسلام، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، بدون تاريخ .
- ١٩- خالد محمد خالد، رجال حول الرسول، القاهرة: دار الكتب الحديثة، ١٩٦٨م
- ٢٠- خالد محمد خالد، خلفاء الرسول، بيروت ، دار الفكر، ١٩٧٩م.
- ٢١- د. رشدى فكار، لمحات من منهجية الحوار والتحدى الاعجازى للإسلام فى هذا العصر، القاهرة. مكتبة وهبه، ١٩٨٢م.
- ٢٢- د. سليمان الطحاوى، عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، القاهرة. دار الفكر العربى، ١٩٦٩م.
- ٢٣- د. طه الدسوقي. نظرية النبوة فى الإسلام، القاهرة: دار الهدى للطباعة ١٤٠١هـ- ١٩٨١م.
- ٢٤- ظافر القاسمى، نظام الحكم فى الشريعة والتاريخ الإسلامى، بيروت: دار النحاس ١٩٧٧م.

- ٢٥- عباس محمود العقاد ، عبقرية محمد، القاهرة، دار النهضة المصرية، ١٩٧٧م.
- ٢٦- \_\_\_\_\_ ، عبقرية الصديق، القاهرة. مطبعة دار المعارف، بدون تاريخ.
- ٢٧- \_\_\_\_\_ ، عبقرية عمر، القاهرة ، مطبعة النهضة المصرية، بدون تاريخ.
- ٢٨- \_\_\_\_\_ ، عبقرية خالد، القاهرة، مطابع دارالهدى، ١٩٧١م.
- ٢٩- عبدالعزيز عزام، محمد الرسول الأعظم، القاهرة، المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٤م.
- ٣٠- عبدالغنى محمد بن بركة، الشورى فى الإسلام، القاهرة، مجمع البحوث الإسلامية، بدون تاريخ.
- ٣١- عبدالكريم الخطيب، النبى محمد، القاهرة. دار الفكر العربى، ١٩٧٦م.
- ٣٢- عبدالوهاب النجار، قصص الأنبياء، القاهرة، مكتبة دار التراث، ط٢، بدون تاريخ.
- ٣٣- عطية عبدالرحيم عطية، الخليفة العادل عمر بن الخطاب، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٧٢م.
- ٣٤- على عبدالرازق (الشيخ)، الإسلام وأصول الحكم، القاهرة: مطبعة مصر، ١٩٢٥م.
- ٣٥- على عبدالعظيم، فلسفة المعرفة فى القرآن الكريم، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٣م.
- ٣٦- محمد أسد، مناهج الإسلام، ترجمة منصور محمد ماضى، بيروت: دار العلم للملايين، ١٩٥٧م.
- ٣٧- د، محمد البهى، الإسلام.. والإدارة «الحكومة» ، القاهرة: مكتبة وهبه ١٩٧٨م.
- ٣٨- \_\_\_\_\_ ، الإسلام فى حياة المسلم، القاهرة: مكتبة وهبه ١٩٧٧م.
- ٣٩- محمد الخضرى (الشيخ)، تاريخ التشريع الإسلامى، القاهرة: مطبعة الاستقامة، ١٩٦٠م.
- ٤٠- محمد الغزالى (الشيخ) فقه السيرة، القاهرة : دار الكتب الحديثة، ١٩٧٦م.
- ٤١- د. محمد الطيب النجار، تاريخ الأنبياء..، القاهرة: دار الاعتصام، ١٤٠١هـ- ١٩٨١م.
- ٤٢- د. محمد جمال الدين الفندى، من الآيات الكونية فى القرآن الكريم، القاهرة المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦١م.



- ٤٣- د. محمد جمال الدين الفندى، الإسلام وقوانين الوجود، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٨٢ م.
- ٤٤- د. محمد رأفت عثمان، رياسة الدولة فى الفقه الإسلامى، القاهرة: دار الكتاب الجامعى، ١٩٧٥ م.
- ٤٥- د. محمد سعيد البوطى، فقه السيرة، دمشق: غير مبين الناشر، ١٩٦٨ م.
- ٤٦- د. محمد ضياء الدين الرئيس، الإسلام والخلافة فى العصر الحديث، القاهرة مكتبة دار التراث، ١٩٧٦ م.
- ٤٧- \_\_\_\_\_، النظريات السياسية الإسلامية، القاهرة: دار المعارف ١٩٦٧ م.
- ٤٨- محمد عبدالله السمان، أولو العزم من الرسل، القاهرة: دار الاعتصام، ١٩٨١ م.
- ٤٩- د. محمد عبدالمنعم خميس، الإدارة فى صدر الإسلام، القاهرة: مطابع الأهرام التجارية ١٩٧٤ م.
- ٥٠- محمد على السائيس (الشيخ)، نشأة الفقه الاجتهادى، القاهرة: مجمع البحوث الإسلامية، ١٩٧٠ م.
- ٥١- محمد على الصابونى، النبوة والأنبياء، مكة المكرمة: كلية الشريعة ، ١٤٠٠ هـ- ١٩٨٠ م.
- ٥٢- د. محمد غلاب، المعرفة عند مفكرى المسلمين، القاهرة: الدار المصرية للتأليف والترجمة، بدون تاريخ .
- ٥٣- محمد فؤاد عبدالباقي، اللؤلؤ والمرجان فيما اتفق عليه الشيخان، القاهرة، مطبعة عيسى البابى الحلبي، بدون تاريخ.
- ٥٤- محمد قطب، منهج التربية الإسلامية، ج١-٢، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٩ م.
- ٥٥- محمد متولى الشعراوى (الشيخ)، قضايا إسلامية، القاهرة: دار الشروق ١٩٧٩ م.
- ٥٦- \_\_\_\_\_، معجزة القرآن. القاهرة: كتاب اليوم، ١٩٧٩ م.
- ٥٧- د. محمد محمود عبدالقادر، بيولوجية الإيمان، القاهرة: دار الشروق، ١٩٧٧ م.
- ٥٨- د. محمد منير شهوان، الإسلام يدعو إلى العلم، القاهرة: المجلس الأعلى للشئون الإسلامية، ١٩٦٢ م.
- ٥٩- د. محمد يوسف موسى، نظام الحكم فى الإسلام، القاهرة: دار المعارف ١٩٦٤ م.

٦٠- د. مصطفى فهمى أبوزيد، فن الحكم فى الإسلام، القاهرة: المكتب المصرى الحديث، بدون تاريخ.

٦١- د. مصطفى كمال وصفى، مصنفة النظم الإسلامية، القاهرة: مكتبة وهبه، ١٩٧٧م.

٦٢- د. نادية شريف، اجتهادات الرسول، بيروت، مؤسسة الرسالة، ١٩٨١م.

٦٣- وحيد الدين خان الإسلام، الإسلام يتحدى - مدخل علمى إلى الايمان، ترجمة ظفر الإسلام خان، مراجعة د. عبدالصبور شاهين، القاهرة: المختار الإسلامى ١٩٧٧م.

## ثانيا : المراجع الوضعية العربية :

### (أ) الكتب :

١ - د. إبراهيم العيسوى، القياس والتنبيؤ فى الاقتصاد، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨م

٢ - أحمد الشنتناوى، القيادة الإدارية الحديثة، القاهرة: دار المعرفة ١٩٦٧م.

٣ - أحمد حسين، الطاقة الإنسانية، القاهرة: دار القلم، ١٩٦٣.

٤ - د. أحمد فؤاد راشد، د. عبدالمنعم حمودة، أخطاء القياس فى علم المترولوجيا، الإسكندرية: دار الجامعات، ١٩٧٤م.

٥ - إدوارديمان مانسون، سجايا القيادة، ترجمة علي فهمى وآخرون، القاهرة، مطبعة المعرفة، ١٩٦٤م.

٦ - أربواى تيد، فن القيادة والتوجيه فى إدارة الأعمال العامة، ترجمة محمد عبدالفتاح إبراهيم، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٦٥م.

٧ - د. السيد محمد خيرى، الإحصاء فى البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٠م.

٨ - تشستر بارنارد، وظائف الرؤساء، ترجمة د. كمال دسوقي، القاهرة: دار الفكر العربى، بدون تاريخ.

٩ - ج. واين، رايتستون وآخرون، التقويم فى التربية الحديثة، ترجمة د. وهيب سمعان وآخرون، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٦٥م.

١٠- د. حامد عبدالسلام زهران، علم النفس الاجتماعى، القاهرة: عالم الكتب، ١٩٧٧م.

- ١١- حسين حمادى، العلوم السلوكية: حوار مع الفكر الإدارى، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٧م.
- ١٢- د. خميس السيد اسماعيل، القيادة الإدارية، القاهرة: مكتبة صبرى أبوعلم، ١٩٧٠م.
- ١٣- د. رمزية الغريب، التقويم والقياس النفسى التربوى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٧٠م.
- ١٤- د. عبدالباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعى، القاهرة: مطبعة لجنة البيان العربى، ١٩٦٦.
- ١٥- د. على الشريف، الإدارة العامة - مدخل الانظمة، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨١م.
- ١٦- عمر الشريف، مذكرات فى نظم الحكم والإدارة فى الدولة الإسلامية - دراسات مقارنة، القاهرة: مطبعة المدنى، ١٩٧٦م.
- ١٧- د. على عبدالوهاب، إدارة الأفراد، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٤م.
- ١٨- د. عمرو غنايم، د. على الشرقاوى، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت: دار النهضة العربية، ١٩٨٢م.
- ١٩- د. فتوح أبو العزم، القيادة وتخطيط مجتمعنا الاشتراكى، القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٦٦م.
- ٢٠- د. فؤاد البهى السيد، علم النفس الإحصائى وقياس العقل البشرى، القاهرة، دار الفكر العربى، ١٩٥٨م.
- ٢١- \_\_\_\_\_، الاسس النفسية للنمو، القاهرة: دار الفكر العربى ١٩٧٥م.
- ٢٢- د. كمال الدسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة: مكتبة الأنجلو، ١٩٦٠م.
- ٢٣- د. لويس كامل مليكه، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة: مطبعة التقدم، ١٩٦٣م.
- ٢٤- د. محمد توفيق رمزى، الاتجاهات الحديثة فى القيادة الإدارية وأثرها فى الإصلاح الإدارى، القاهرة: معهد الإدارة العامة، بدون تاريخ.
- ٢٥- د. محمد حسن يس، د. إبراهيم درويش، المدخل المعاصر إلى وظائف التنظيم، القاهرة: دار النهضة العامة، ١٩٧٥م.
- ٢٦- د. محمد حسن يس، د. مدنى عبدالقادر علاقى، وظائف الإدارة، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز، ١٩٧٧م.

- ٢٧- د. محمد حسن يس، د. مدنى عبد القادر علاقى، وظائف المنظمة وسياساتها  
جدة، جامعة الملك عبد العزيز ١٩٧٦م
- ٢٨- د. محمد عبدالسلام أحمد، القياس النفسى والتربوى، القاهرة: مكتبة النهضة  
المصرية، ١٩٦٠م.
- ٢٩- د. محمد عماد الدين إسماعيل، المنهج العلمى وتفسير السلوك، القاهرة: مكتبة  
النهضة المصرية، ١٩٧٠م.
- ٣٠- د. محمد كمال أبو هند، القيادة والسلوك الإدارى، القاهرة: أكاديمية السادات  
للعلوم الإدارية.
- ٣١- د. محمد ماهر عليش، العلاقات الإنسانية فى الصناعة، القاهرة: المطبعة  
الكمالية، ١٩٦٠م.
- ٣٢- د. محمود قاسم، المنطق الحديث ومناهج البحث، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية،  
١٩٦٦م.
- ٣٣- هارولد كونتز، تقويم المديرين، ترجمة د. محمد إسماعيل يوسف، القاهرة: دار  
المعرفة، ١٩٧٤م.
- ٣٤- ويليام فان ديرسال، قياس الإشراف فى المؤسسات الحكومية والخاصة، ترجمة:  
عمر القبانى، القاهرة: دار الكرنك، ١٩٦٣م.

#### (أ) الرسائل الجامعية:

- ١ - أحمد علاء الدين إمام، تدريب الإدارة الوسطى فى قطاع الخدمة المدنية، رسالة  
ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣م.
- ٢ - حافظ سيد أحمد، تدريب المديرين فى القطاع العام فى ج.م.ع، رسالة ماجستير،  
القاهرة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٧٣م.
- ٣ - حسين الدورى، الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق، رسالة دكتوراه،  
القاهرة: كلية الحقوق، جامعة القاهرة، ١٩٧٦م.
- ٤ - عبدالشافى محمد أبو العنين، تقويم برامج التدريب فى صناعة السيارات، رسالة  
ماجستير، القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٧٨م.
- ٥ - محمد محمد جاهين، التنظيمات الادارية فى الإسلام، رسالة ماجستير، القاهرة:  
كلية التجارة، جامعة الأزهر، ١٩٧٨م.



- ٦ - مصطفى صبحى السيد، القيادة الإدارية فى العصر الحديث، رسالة دكتوراه، الاسكندرية، كلية الحقوق، جامعة الاسكندرية، ١٩٨١م.
- هذا فضلاً عن عديد من الدوريات والمجلات المتخصصة التى تصدرها عديد من الجهات وبصفة خاصة:
- ١ - سلسلة الدراسات الخاصة بالمعهد القومى للتنمية الإدارية.
- ٢ - سلسلة الكتب الخاصة بجامعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا.
- ٣ - سلسلة أعداد مجلة الإدارة الخاصة باتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
- ٤ - سلسلة أعداد مجلة المدير العربى الخاصة بجامعة خريجي المعهد القومى للإدارة العليا.
- ٥ - تقارير المؤتمرات الخاصة بالمنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٦ - سلسلة العلاقات الإنسانية الخاصة بالجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية بالاشتراك مع الهيئة المصرية العامة للكتاب.

### ثالثاً: المراجع الوضعية الأجنبية:

#### Books:

- 1 - Adams, Georgia, Sachs, Measurement and Evaluation, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1964.
- 2 - Anastasi, Anne, Psychological Testing, N.Y.: Macmillan Publishing, Co., Inc., 1976.
- 3 - Argyris, C., Personality and Organization, N.Y.: Harper, 1957.
- 4 - Argyris, C., Intergrating the Individual and the Organization, N.Y.: Willey, 1964.
- 5 - Argyris, C., Interpersonal competence and organizational Effectiveness, Homewood, Ill., Irwin - Dersey, 1962.
- 6 - Bernard, L.L., An introduction to Social Psychology, N.Y.: Holt, 1926.
- 7 - Blake, R.R., & Mouton, Jane, S., The Managerial Grid, Houston: Gulf, 1964.
- 8 - ----- Approach for Increasing Organizational Productivity, In E.H. Schein & W.G. Bennis, Personal and Organizational Change Through Group Methods, N.Y.: Wiley, 1965.

- 9 - Blau, P.M., Exchange and Power in Social life, N.Y.: Willey, 1964.
- 10- Bogardus, E.S., Essentials of Social Psychology, Los Angeles: University of Southern California Press, 1918.
- 11- Case, C.M., Leadership and Conjuncture, Social. Soc. Res. 1933.
- 12- Cohen, Morris, R., & Nagel, Ernest, An Introduction to logic and Scientific Method, N.Y.: Harcourt, Brace, & World, Inc., 1934.
- 13- ficker, Victer, B., Effective Supervisions, columbus, Ohio : F. Merrill Publishing Company, 1965.
- 14- French, Wendell, The personnel Management process, Boston: Haughton Millin Company, 1964.
- 15- Galton, F., Horeeditary Genius, N.Y.: Appleton 1870.
- 16- Galton, F., English Men of Science: Their Nature and Nurture, N.Y.: Appleton, Centery, 1890.
- 17- Galton, F., Hereditary Genius, London: Macmillan and Co., Ltd. 1914.
- 18- Gerth, H., & Mills, C.W., A Sociological Note on leadership, in J.E. Hulett & R. Stogner., Problems in Social psychology., Urbana: University of Illinois Press, 1952.
- 19- Ghiselli, Edwin, E., Explorations in Managerial Talent, California: Good Year Publishing Company, Inc., 1971.
- 20- Jacobs, T.O., Leadership and Exchange Formal Organizations. Alexandria,VA: Human Resources Research Organization, 1971.
- 21- James, Muriel, The OK Boss, California: Addison - Wesley Publishing Company, 1975.
- 22- Jennings, E.E., An anatomy of leadership: Princes, Heroes, and Supermen, N.Y.: Harper, 1960.
- 23- Jennings, E.E., The Anatomy of Leashership Management of Personnel Quarterly, 1961. Vol. I.
- 24- Kerlinger, Fred, N., Foundations of Behavioral Research, N.Y.: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1964.
- 25- Killian, Roy, Managers Must Lead, N.Y.: American Management Associations, 1979.

- 26- Koontz, Harold & Others, Principles of Management, N.Y.: McGraw-Hill, 7th.ed. 1980.
- 27- Likert, R., New Patterns of Management, N.Y.: McGraw-Hill, 1961.
- 28- Likert, R., An Fmerging Theory of Organizations, Leadership, and Management, In. L. Petrullo & B.M. Bass. Leadership and Interpersonal Behavior, N.Y.: Holt. 1961.
- 29- Likert, R., The Human Organization, N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
- 30- Mc Gregor, D., The Human side Enterprise, N.Y.: McGraw-Hill, 1960.
- 31- Mc Gregor, D., Leadership and Motivation, Cambridge, Mass: MIT Press, 1966.
- 32- Mumford, E., The Origins of Leadership Chicago: University of Chicago Press, 1909.
- 33- Murphy, A. J., A study of the Leadership process. Amer. Social. Rev. 1941.
- 34- Murphy, G., The Future of Social psychology in Historical perspective, in Klineberg, and Christic, 1965.
- 35- Meale, John, M., Liebert, Robert M., Science and Behavior (methods of Research) N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1973.
- 36- Person, H.S., Leadership as a Response to Environment, Educ. Rec. Supplment. No. 6., 1928.
- 37- Schneider, J., The Cultural Situation as a Condition for the Achievement of Fame, Amer Social. Rev. 1937.
- 38- Scott, William, A., & Wertheimer, Michael, Introduction to Psychological Research, N.Y.: John Wiley & Sons Inc., 1962.
- 39- Stogdill, R.M. Handbook of Leadership. N.Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.
- 40- Tead, O., The Technique of Creative leadership: in Human nature and Management, N.Y., Mc Graw-Hill, 1926.
- 41- Tead, Ordway, The Art of leadership. N.Y.: McGraw-Hill, Book Campany, Inc., 1935.

- 42- Thorndike, R.L., & Hagen, A., Measurement and Evaluation in Psychology, and Education, N Y.: John Wiley and Sons Inc., 1957.
- 43- Westburgh, E.M., A Point of View: Studies in Leadership J. Abnorm, Soc. Psychol., 1931.
- 44- Wiggam, A.E., The Biology of leadership, In H.C. Metcalf, Business Leadership. N.Y.: Pitman, 1931.
- 45- Woods, F.A., The Influence of Monarcho, N.Y. : Macmillan, 1913.



## إصدارات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

### أولاً — سلسلة إسلامية المعرفة:

- إسلامية المعرفة: المبادئ وخطة العمل، الطبعة الثانية، ١٤٠٦هـ/١٩٨٦م.
- الوجيز في إسلامية المعرفة: المبادئ العامة وخطة العمل مع أوراق العمل لمؤتمرات الفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، ١٤٠٧هـ/١٩٨٧م. أعيد طبعه في المغرب والأردن والجزائر. (الطبعة الثانية مستصدر قريباً)
- نحو نظام نقدي عادل، للدكتور محمد عمر شايرا، ترجمه عن الإنجليزية سيد محمد سكر، وراجعه الدكتور رفيع المصري، الكتاب الحائز على جائزة الملك فيصل العالمية لعام ١٤١٠هـ/١٩٩٠م، الطبعة الثالثة (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- نحو علم الإنسان الإسلامي، للدكتور أكبر صلاح الدين أحمد، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد الغني خلف الله، الطبعة الأولى، (دار البشير/ عمان، الأردن) ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.
- منظمة المؤتمر الإسلامي، للدكتور عبد الله الأحسن، ترجمه عن الإنجليزية الدكتور عبد العزيز الفاتر، الطبعة الأولى، ١٤١٠هـ/١٩٨٩م.
- تراثنا الفكري، للشيخ محمد الغزالي، الطبعة الثانية، (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- مدخل إلى إسلامية المعرفة: مع مخطط لإسلامية علم التاريخ، للدكتور عماد الدين خليل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.
- إصلاح الفكر الإسلامي، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ/ ١٩٩١م.

### ثانياً — سلسلة إسلامية الثقافة:

- دليل مكتبة الأسرة المسلمة، خطة وإشراف الدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٦هـ/١٩٨٥م، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) الدار العالمية للكتاب الإسلامي / الرياض ١٤١٢هـ/١٩٩٢م.
- الصحوة الإسلامية بين الجحود والتطرف، للدكتور يوسف القرضاوي (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية بقطر)، ١٤٠٨هـ/١٩٨٨م.

### ثالثاً — سلسلة قضايا الفكر الإسلامي:

- حجة السنة. للشيخ عبد الغني عبد الخالق، الطبعة الأولى ١٤٠٧هـ/١٩٨٦م، (الطبعة الثانية مستصدر قريباً).

- أدب الاختلاف في الإسلام، للدكتور طه جابر العلواني، (بإذن من رئاسة المحاكم الشرعية — بقطر)، الطبعة الخامسة (منقحة ومريدة) ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الإسلام والتنمية الاجتماعية، للدكتور محسن عبد الحميد، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- كيف نتعامل مع السنة النبوية: معالم وضوابط، للدكتور يوسف القرضاوي، الطبعة الثانية ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- كيف نتعامل مع القرآن: مدارس مع الشيخ محمد الغزالي أجراها الأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- مراجعات في الفكر والدعوة والحركة، للأستاذ عمر عبيد حسنة، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### رابعاً — سلسلة المنهجية الإسلامية:

- أزمة العقل المسلم، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المنهجية الإسلامية والعلوم السلوكية والتربوية: أعمال المؤتمر العالمي الرابع للفكر الإسلامي، الجزء الأول: المعرفة والمنهجية، الطبعة الأولى، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م.
- الجزء الثاني: منهجية العلوم الإسلامية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- الجزء الثالث: منهجية العلوم التربوية والنفسية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.
- معالم المنهج الإسلامي، للدكتور محمد عمارة، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### خامساً — سلسلة أبحاث علمية:

- أصول الفقه الإسلامي: منهج بحث ومعرفة، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م.
- التفكير من المشاهدة إلى الشهود، للدكتور مالك بدري، الطبعة الأولى (دار الوفاء — القاهرة، مصر)، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.

#### سادساً — سلسلة المحاضرات:

- الأزمة الفكرية المعاصرة: تشخيص ومقترحات علاج، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الثانية، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

#### سابعاً — سلسلة رسائل إسلامية المعرفة:

- خواطر في الأزمة الفكرية والمأزق الحضاري للأمة الإسلامية، للدكتور طه جابر العلواني، الطبعة الأولى ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.

- نظام الإسلام العقائدي في العصر الحديث، للأستاذ محمد المبارك، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- الأسس الإسلامية للعلم، (مترجمًا عن الإنجليزية)، للدكتور محمد معين صديقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- قضية المنهجية في الفكر الإسلامي، للدكتور عبد الحميد أبو سليمان، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- صياغة العلوم صياغة إسلامية، للدكتور اسماعيل الفاروقي، الطبعة الأولى، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٩م.
- أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية، للدكتور زغلول راغب النجار، الطبعة الأولى ١٤١٠هـ / ١٩٩٠م.

#### ثامنًا — سلسلة الرسائل الجامعية:

- نظرية المقاصد عند الإمام الشاطبي، للأستاذ أحمد الريسوني، الطبعة الأولى، دار الأمان — المغرب، ١٤١١هـ / ١٩٩٠م، الدار العالمية للكتاب الإسلامي — الرياض ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- الخطاب العربي المعاصر: قراءة نقدية في مفاهيم النهضة والتقدم والحداثة (١٩٧٨—١٩٨٧)، للأستاذ فادي إسماعيل، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة)، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- منهج البحث الاجتماعي بين الوضعية والمياريّة، للأستاذ محمد محمد إمزيان، الطبعة الثانية، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- المقاصد العامة للشريعة: للدكتور يوسف العالم، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- التنمية السياسية المعاصرة: دراسة نقدية مقارنة في ضوء المنظور الحضاري الإسلامي، للأستاذ نصر محمد عارف، الطبعة الأولى، ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

#### تاسعًا — سلسلة الأدلة والكشافات:

- الكشاف الاقتصادي لآيات القرآن الكريم، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩١م.
- الفكر التربوي الإسلامي، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الثانية (منقحة ومزيدة) ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- الكشاف الموضوعي لأحاديث صحيح البخاري، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى، ١٤١٢هـ / ١٩٩٢م.
- قائمة مختارة حول المعرفة والفكر والمنهج والثقافة والحضارة، للأستاذ محي الدين عطية، الطبعة الأولى ١٤١٣هـ / ١٩٩٢م.

## الموزعون المعتمدون لمتشورات المعهد العالمي للفكر الإسلامي

### في شمال أمريكا:

#### خدمات الكتاب الإسلامي

Islamic Book Service  
10900 W. Washington St  
Indianapolis, IN 46231 U.S.A.  
Tel: (317) 839-9248  
Fax: (317) 839-2511

#### المكتب العربي المتحد

United Arab Bureau  
P.O. Box 4059  
Alexandria, VA 22303, U.S.A.  
Tel: (703) 329-6333  
Fax: (703) 329-8052

### في أوروبا:

#### خدمات الاعلام الإسلامي

Muslim Information Services  
233 Seven Sister Rd.  
London N4 2DA, U.K.  
Tel: (44-71) 272-5170  
Fax: (44-71) 272-3214

#### المؤسسة الإسلامية

The Islamic Foundation  
Markfield Da'wah Centre, Ruby Lane  
Markfield, Leicester LE6 0RN, U.K.  
Tel: (44-530) 244-944 / 45  
Fax: (44-530) 244-946

#### المملكة الأردنية الهاشمية:

المعهد العالمي للفكر الإسلامي  
ص.ب. ٩٤٨٩ - عمان  
تليفون 6-639992 (962)  
فاكس 6-611420 (962)

#### المملكة العربية السعودية:

الدار العالمية للكتاب الإسلامي  
ص.ب. ٥٥١٩٥ الرياض ١١٥٣٤  
تليفون 1-465-0818 (966)  
فاكس 1-463-3489 (966)

#### المغرب:

دار الأمل للنشر والتوزيع  
4، زقة الملموية  
الرباط  
تليفون 723276 (7-212)

#### لبنان:

المكتب العربي المتحد  
ص.ب. 135888 بيروت  
تليفون 807779  
تيلكس 21665LE

#### الهند:

Genuine Publications & Media (Pvt.) Ltd  
P.O. Box 9725 Jamia Nager  
New Delhi 100 025 India  
Tel. (91-11) 630-989  
Fax (91-11) 684-1104

#### مصر:

دار النهار للطبع والنشر والتوزيع  
7 في الجمهورية هادين - القاهرة  
تليفون 3406543 (20-2)  
فاكس 3409520 (20-2)







## المعهد العالمي للفكر الإسلامي

المعهد العالمي للفكر الإسلامي مؤسسة فكرية إسلامية ثقافية مستقلة  
أنشئت وسجلت في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع القرن الخامس  
عشر الهجري (١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م) لنعمل على:

- توفير الرؤية الإسلامية الشاملة، في تأصيل قضايا الإسلام الكلية وتوضيحها، وربط الجزئيات والفروع بالكلية والمقاصد والغايات الإسلامية العامة.
- استعادة الهوية الفكرية والثقافية والحضارية للأمة الإسلامية، من خلال جهود إسلامية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومعالجة قضايا الفكر الإسلامي.
- إصلاح مناهج الفكر الإسلامي المعاصر، لتمكين الأمة من استئناف حياتها الإسلامية ودورها في توجيه مسيرة الحضارة الإنسانية وترشيدها وربطها بقيم الإسلام وغاياته.
- ويستعين المعهد لتحقيق أهدافه بوسائل عديدة منها:
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية والفكرية المتخصصة.
- دعم جهود العلماء والباحثين في الجامعات ومراكز البحث العلمي ونشر الإنتاج العلمي المتميز.
- توجيه الدراسات العلمية والأكاديمية لخدمة قضايا الفكر والمعرفة.
- وللمعهد عدد من المكاتب والفروع في كثير من العواصم العربية والإسلامية وغيرها يمارس من خلالها أنشطته المختلفة، كما أن له اتفاقات للتعاون العلمي المشترك مع عدد من الجامعات العربية والإسلامية والغربية وغيرها في مختلف أنحاء العالم.

The International Institute of Islamic Thought  
555 Grove Street (P.O. Box 669)  
Herndon, VA 22070-4705 U.S.A  
Tel: (703) 471-1133  
Fax: (703) 471-3922  
Telex: 901153 IIIT WASH



## هذا الكتاب

هو الكتاب الأول في سلسلة دراسات في الاقتصاد الإسلامى التى يصدرها المعهد العالمى للفكر الإسلامى . وتمثل هذه السلسلة نتاج مشروع دراسة صيغ المعاملات المصرفية ، والاستثمارية ، والمالية المستخدمة فى المؤسسات الإسلامية، وخاصة فى البنوك ، وشركات الاستثمار .

ويغطى الكتاب مع غيره من كتب هذه السلسلة عدداً من الموضوعات المتصلة بالصيغ التى تنظم علاقات هذه المؤسسات ، سواء كانت مع غيرها من الأفراد ، والمؤسسات الأخرى ، أو فى جانب استخداماتها للأموال المتاحة لها ، أو فى جانب الخدمات الأخرى غير التمويلية التى تقوم بها .

ويتناول الكتاب عبر فصوله المتعددة موضوع القيادة الادارية فى الإسلام من خلال مقومات وعناصر القيادة فى الفكر الادارى المعاصر وتحليل ومناقشة مناهج البحث وعمليات القياس المستخدمة فى دراسة الظاهرة .

ويركز المؤلف على مقومات القيادة الادارية واشتراطاتها فى الشريعة الإسلامية سواء فى ذلك المقومات الذاتية والاشتراطات القيادية أو المقومات السلوكية ، ثم تقويم القيادة الادارية المعاصرة من خلال العناصر والنظريات القيادية على ضوء العناصر القيادية الإسلامية .